

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 17 вересень 2025

Головний редактор:

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

Заступники головного редактора:

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

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

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

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 17 вересень 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 04.09.25 р.
Підписано до друку 04.09.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 60.1.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0409/2.

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

№ 17 вересень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Качула С. В.

Цифровий контроль та аудит у сфері публічних фінансів 7

Бондаренко О. С.

Роль винного туризму в системі дистрибуції вина 13

Булатова О. В., Резнікова Н. В., Крикун В. А., Шепель О. С., Гридасова Г. О.

Мілітаризація економік та безпековий розвиток країн в умовах становлення нового економічного порядку 19

Кібік О. М., Візіренко С. В.

Стандарти етики та необхідні знання для бухгалтерів-практиків у сфері публічних послуг 28

Королович О. О., Ліба Н. С., Головачко В. М.

Проблеми адаптації теорії та практики обліку та маркетингу до сучасних реалій 34

Роженко О. В., Пересунько І. І., Бугра А. В., Берідзе Т. М.

Моделювання фінансових показників фірми на засадах системно-параметричного підходу 41

Дубініна М. В., Чебан Ю. Ю., Сирцева С. В., Лугова О. І.

Аналітичний потенціал фінансової звітності аграрних підприємств у контексті підготовки до аудиторської перевірки 48

Левченко О. М., Федірець О. В., Крахмальова Н. А., Юрків Н. М.

Методологія аналізу ефективності кластерними проектами в реалізації переваг інноваційного менеджменту організацій сфери туристичних послуг 56

Скиба Г. І., Братусь Г. А., Каліна І. І., Бігдаш В. Д.

Фінансування інновацій через венчурний капітал: динамічні підходи до формування ефективної інституційної взаємодії 65

Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Левченко В. П., Зелениця І. М.

Система пенсійного страхування України в умовах демографічних викликів та цифрової економіки: на шляху фінансової стійкості та соціального добробуту 71

Бора Н. Ю., Галаченко О. О., Чебанова Т. Є.

Еволюція інструментів маркетингу в контексті цифрової трансформації бізнесу 78

Роскладка Н. О., Безуглий В. В.

Методологічні аспекти структуризації цифрового потенціалу туристичного підприємства 84

Панченко В. Г., Олійник К. Д.

Диджиталізація як виклик загальному процвітання: у пошуках альтернативних підходів до інтерпретації цифрової нерівності 90

Попело О. В., Малиш В. В.

Управління інноваційно-інвестиційними ризиками промислових підприємств в контексті забезпечення економічної безпеки 98

Чикуркова А. Д., Лозовий О. А.

Розвиток концептуальних засад сутності та змісту поняття інновацій 106

Шахно А. Ю., Козир А. А.

Вирішення сучасних задач оцінювання рівня розвитку людського капіталу в рейтингах глобального індексу інновацій 112

Багацька К. В., Кречкевич І. М.

Роль бізнес-моделі у створенні вартості підприємства 122

Зборовська О. М., Луговий О. С.

Стратегія операційної діяльності підприємства 129

Скопенко Н. С., Павлюк С. Б.

Проектне управління в умовах економічної турбулентності: досвід і перспективи розвитку 133

Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. А.

Роль лідерства в сучасному менеджменті та розвитку підприємництва: тенденції та виклики 139

Маковецький В. Т.

Механізми забезпечення економічного зростання галузі молочного скотарства України під час війни і кризи 145

Савенко О. А.

Мотивація праці як ключовий інструмент креативного менеджменту 155

Яблонь В. Д.

Управління інвестиційними змінами на підприємстві 163

Панасенко Н. А.

Системний аналіз впливу спільних інновацій на розвиток агропродовольчої сфери економіки в умовах диджиталізації 169

Вінічук М. В., Нагірна О. В.

Корпоративна культура, PR-менеджмент та офіс-менеджмент як фактори ефективності інвестиційного контролінгу в системі соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств 177

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 17 вересень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Штирко О. М.

Сучасний підхід до розуміння концесії як об'єкта обліку 183

Руденко С. В., Велієва В. О., Накісько О. В.

Принцип обачності у забезпеченні економічної безпеки підприємств: управлінський та обліково-аналітичний аспект 190

Філяр С. В., Литвиненко Є. В.

Податковий та бухгалтерський облік на підприємстві: проблеми паралельного ведення та шляхи їх узгодження 196

Москвіченко І. М., Терлецький М. В.

Управління інноваційними процесами на водному транспорті 202

Мусянович О. А.

Проблеми ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства 209

Петрашко О. Г.

Вплив геополітичних шоків на трансформацію організованих товарних ринків у глобальному та українському контекстах 214

Завальський В. В.

Шляхи стимулювання професійного зростання працівників підприємств у контексті євроінтеграційних процесів України 223

Лоїк Р. В.

Стимулювання розвитку стартап-екосистеми в Україні: джерела фінансування та інвестиції в умовах цифровізації 229

Ядчишин О. В.

Розвиток ринку вторинних ресурсів в Україні як основа циркулярної економіки 235

Мельник І. В.

Концепція та методологія оцінки результатів фінансового стимулювання аграрного сектору 242

Крамар С. Я.

Інвестиційні бар'єри та шляхи їх подолання у сфері екотуризму України 247

Старик В. М.

Особливості державного регулювання діяльності небанківських фінансових установ 253

Державне управління

Кочеров М. В.

Формування ефективних механізмів контролю та управління банківською діяльністю в сучасному інформаційному середовищі 262

Грищенко І. М.

Синергія державного регулювання у сферах рекреації та закупівлі інжинірингових і консалтингових послуг: вектор на резильєнтність територій у контексті досягнення Цілей сталого розвитку 269

Запорожець Т. В.

Теоретичні основи управління безпековим потенціалом регіону в контексті трансформації державної політики національної безпеки 277

Антонова Л. В., Андріяш В. І., Антонов А. В.

Конкуренція як інструмент публічного управління у сфері вищої освіти: сутність та чинники успіху 283

Матвейчук А. О., Марусей Т. В.

Стратегічне управління в громадах — інструмент розвитку регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг 291

Серветник В. В.

Ефективність державного управління системою пільг та електронних сервісів для ветеранів в Україні 298

Цимбаленко Я. Ю.

Компетентнісний вимір ролі публічних службовців у формуванні цифрової інклюзивності 304

Івженко І. Б.

Соціально-психологічні механізми підтримки пасіонарних ініціатив у громадах у період повоєнної відбудови 311

Лазебна І. В.

Інтегрована система публічного управління адаптацією ветеранів у воєнний період 316

Мороз В. В., Батанов Ю. О.

Стале управління публічними фінансами на місцевому рівні: інтеграція ESG-орієнтованого бюджетування 321

Гуменюк Б. Б.

Нормативно-правове регулювання інтегрованого управління державним кордоном в Україні 329

Нестеренко К. О.

Публічне управління екологічною сферою в контексті захисту національних інтересів 336

Папоян А. М.

Сучасний маркетинговий інструментарій публічної політики як ключова детермінанта формування інтегрованого іміджу територіальних громад 344

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 17 / 2025

CONTENTS:

Economy

Kachula S.

DIGITAL CONTROL AND AUDIT IN PUBLIC FINANCE 7

Bondarenko O.

THE ROLE OF WINE TOURISM IN THE WINE DISTRIBUTION SYSTEM 13

Bulatova O., Reznikova N., Krykun V., Shepel O., Grydasova G.

MILITARIZATION OF ECONOMIES AND SECURITY DEVELOPMENT OF COUNTRIES IN THE MODERN CONDITIONS
OF THE FORMATION OF A NEW ECONOMIC ORDER 19

Kibik O., Vizirenko S.

ETHICAL STANDARDS AND NECESSARY KNOWLEDGE FOR PRACTICING ACCOUNTANTS IN THE PUBLIC
SERVICES SECTOR 28

Korolovich O., Liba N., Holovachko V.

PROBLEMS OF ADAPTING THE THEORY AND PRACTICE OF ACCOUNTING AND MARKETING
TO MODERN REALITIES 34

Rozhenko O., Peresunko I., Buhra A., Beridze T.

MODELING OF FINANCIAL INDICATORS OF A COMPANY BASED ON THE SYSTEM-PARAMETRIC APPROACH 41

Dubinina M., Cheban Y., Syrtseva S., Luhova O.

THE ANALYTICAL POTENTIAL OF FINANCIAL REPORTING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
IN THE CONTEXT OF AUDIT PREPARATION 48

Levchenko O., Fedirets O., Krakhmalova N., Yurkiv N.

METHODOLOGY FOR ANALYZING THE EFFECTIVENESS OF CLUSTER PROJECTS IN IMPLEMENTING
THE BENEFITS OF INNOVATIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE TOURISM SERVICES SECTOR 56

Skyba H., Bratus H., Kalina I., Bigdash V.

FINANCING INNOVATIONS THROUGH VENTURE CAPITAL: DYNAMIC APPROACHES TO FORMING EFFECTIVE
INSTITUTIONAL INTERACTION 65

Polinkevych O., Trynchuk V., Levchenko V., Zelenitsa I.

UKRAINE'S PENSION INSURANCE SYSTEM IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC CHALLENGES AND THE DIGITAL ECONOMY:
TOWARDS FINANCIAL STABILITY AND SOCIAL WELFARE 71

Bora N., Halachenko O., Chebanova T.

EVOLUTION OF MARKETING TOOLS IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION 78

Roskladka N., Bezuhlyi V.

METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRUCTURING THE DIGITAL POTENTIAL OF A TOURISM ENTERPRISE 84

Panchenko V., Oliinyk K.

DIGITALIZATION AS A CHALLENGE TO SHARED PROSPERITY: IN SEARCH OF ALTERNATIVE APPROACHES
TO INTERPRETING DIGITAL INEQUALITY 90

Popelo O., Malysh V.

MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT RISKS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF ENSURING ECONOMIC SECURITY 98

Chykurkova A., Lozovyi O.

DEVELOPMENT OF CONCEPTUAL BASIS OF THE ESSENCE AND CONTENT OF THE NOTION OF INNOVATION 106

Shakhno A., Kozyr A.

SOLVING MODERN PROBLEMS OF ASSESSING THE LEVEL OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE RANKINGS OF THE GLOBAL
INNOVATION INDEX 112

Bagatska K., Krechkevych I.

THE ROLE OF BUSINESS MODELS IN ENTERPRISE VALUE CREATION 122

Zborovska O., Luhovyi O.

STRATEGY OF THE ENTERPRISE'S OPERATIONAL ACTIVITIES 129

Skopenko N., Pavlyuk S.

PROJECT MANAGEMENT AMID ECONOMIC TURBULENCE: EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT 133

Grynko T., Oliynyk T., Petkov V.

ROLE OF LEADERSHIP IN MODERN MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT:
TRENDS AND CHALLENGES 139

Makovetskyi V.

MECHANISMS OF ENSURING ECONOMIC GROWTH IN THE DAIRY CATTLE INDUSTRY OF UKRAINE DURING WAR
AND CRISIS 145

Savenko O.

WORK MOTIVATION AS A KEY TOOL OF CREATIVE MANAGEMENT 155

Iablon V.

MANAGING INVESTMENT CHANGES IN THE ENTERPRISE 163

Panasenko N.

SYSTEM ANALYSIS OF THE IMPACT OF JOINT INNOVATIONS ON THE DEVELOPMENT OF THE AGRI-FOOD SPHERE
OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION 169

Vinichuk M., Nahirna O.

CORPORATE CULTURE, PR MANAGEMENT AND OFFICE MANAGEMENT AS FACTORS OF INVESTMENT CONTROLLING
EFFICIENCY IN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES 177

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 17 / 2025

CONTENTS:

Economy

Shpyrko O.

A MODERN APPROACH TO UNDERSTANDING CONCESSIONS AS AN ACCOUNTING OBJECT 183

Rudenko S., Velieva V., Nakisko O.

THE PRINCIPLE OF PRUDENCE IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES: MANAGERIAL AND ACCOUNTING-ANALYTICAL ASPECTS 190

Fimyar S., Lytvynenko Y.

TAX AND ACCOUNTING AT THE ENTERPRISE: PROBLEMS OF PARALLEL MAINTENANCE AND WAYS OF THEIR COORDINATION 196

Moskvichenko I., Terletskyi M.

MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN WATER TRANSPORT 202

Musianovych O.

PROBLEMS OF RESOURCE PROVISION OF THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM 209

Petrashko O.

THE IMPACT OF GEOPOLITICAL SHOCKS ON THE TRANSFORMATION OF ORGANIZED COMMODITY MARKETS IN THE GLOBAL AND UKRAINIAN CONTEXTS 214

Zavalskyi V.

WAYS TO STIMULATE THE PROFESSIONAL GROWTH OF ENTERPRISE EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES 223

Loik R.

STIMULATING THE DEVELOPMENT OF THE STARTUP ECOSYSTEM IN UKRAINE: SOURCES OF FINANCING AND INVESTMENTS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION 229

Yadchyshyn O.

DEVELOPMENT OF THE SECONDARY RESOURCES MARKET IN UKRAINE AS THE BASIS OF A CIRCULAR ECONOMY 235

Melnyk I.

CONCEPT AND METHODOLOGY OF ASSESSING THE RESULTS OF FINANCIAL STIMULATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR 242

Kramar S.

INVESTMENT BARRIERS AND WAYS TO OVERCOME THEM IN THE FIELD OF ECOTOURISM IN UKRAINE 247

Staryk V.

FEATURES OF STATE REGULATION OF NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS' ACTIVITIES 253

Public administration

Kocherov M.

FORMATION OF EFFECTIVE MECHANISMS FOR CONTROL AND MANAGEMENT OF BANKING ACTIVITIES IN THE MODERN INFORMATION ENVIRONMENT 262

Gryshchenko I.

SYNERGY OF STATE REGULATION IN THE AREAS OF RECREATION AND PROCUREMENT OF ENGINEERING AND CONSULTING SERVICES: A VECTOR FOR THE RESILIENCE OF TERRITORIES IN THE CONTEXT OF ACHIEVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 269

Zaporozhets T.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE SECURITY POTENTIAL OF THE REGION IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF STATE NATIONAL SECURITY POLICY 277

Antonova L., Andriyash V., Antonov A.

COMPETITION AS A PUBLIC MANAGEMENT TOOL IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION: ESSENCE AND SUCCESS FACTORS 283

Matvejciuk L., Marusei T.

STRATEGIC MANAGEMENT IN COMMUNITIES — A TOOL FOR DEVELOPING THE REGIONAL MARKET FOR TOURISM AND RECREATIONAL SERVICES 291

Servetnyk V.

EFFICIENCY OF STATE GOVERNANCE OF BENEFIT SYSTEMS AND E-SERVICES FOR VETERANS IN UKRAINE 298

Tsybalenko Y.

COMPETENCY-BASED ASSESSMENT OF THE ROLE OF PUBLIC OFFICIALS IN SHAPING DIGITAL INCLUSIVENESS 304

Ivzhenko I.

SOCIO-PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF SUPPORTING PASSIONARY INITIATIVES IN COMMUNITIES DURING THE POST-WAR RECONSTRUCTION PERIOD 311

Lazebna I.

INTEGRATED SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT OF VETERANS' ADAPTATION IN TIMES OF WAR 316

Moroz V., Batanov Yu.

SUSTAINABLE PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT AT THE LOCAL LEVEL: INTEGRATION OF ESG-ORIENTED BUDGETING 321

Humenyuk B.

NORMATIVE AND LEGAL REGULATION OF THE INTEGRATED MANAGEMENT OF THE STATE BORDER IN UKRAINE 329

Nesterenko K.

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE ECOLOGICAL SPHERE IN THE CONTEXT OF PROTECTION OF NATIONAL INTERESTS 336

Papoyan A.

MODERN MARKETING INSTRUMENTS OF PUBLIC POLICY AS A KEY DETERMINANT OF THE INTEGRATED IMAGE FORMATION OF A TERRITORIAL COMMUNITIES 344

С. В. Качула,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2540-862X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.7

ЦИФРОВИЙ КОНТРОЛЬ ТА АУДИТ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

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

DIGITAL CONTROL AND AUDIT IN PUBLIC FINANCE

У статті розглянуто сучасні підходи до цифрового контролю та аудиту у сфері публічних фінансів, з впровадженням інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, великі дані та машинне навчання. Проаналізовано основні виклики, що перешкоджають ефективній цифровій трансформації та обґрунтовано, з метою удосконалення цифрового контролю та аудиту публічних фінансів, необхідність застосування комплексного підходу, який включатиме оновлення законодавства, модернізацію інфраструктури та розвиток кадрового потенціалу. Визначено, що формування інтегрованих інформаційних платформ та культури цифрової відкритості сприятимуть підвищенню прозорості та підзвітності публічних фінансів, так як успішна цифрова трансформація в контролі та аудиті публічних фінансів вимагає скоординованих зусиль у технологічній, правовій та освітній сферах, закладаючи основу для сталого розвитку та стійкості систем управління публічними фінансами в умовах постійно мінливих викликів.

This article explores the critical role of digital control and auditing in enhancing the efficiency, transparency, and accountability of public finance management. It focuses on the adoption of innovative technologies, including artificial intelligence, blockchain, big data analytics, and machine learning, which are revolutionizing traditional auditing methods and enabling more accurate and timely detection of financial irregularities. The study identifies significant challenges to effective digital transformation, such as outdated regulatory frameworks that do not fully address digital evidence admissibility and data privacy concerns, technological disparities across public institutions, and a lack of sufficient digital competencies among auditors. Emphasizing the necessity of a holistic and multi-dimensional approach, the article argues for comprehensive legislative reforms, modernization of technical infrastructure, and ongoing professional development programs to equip auditors with the necessary skills for the digital era. The research also highlights the importance of developing integrated information platforms that facilitate seamless data interoperability and promote transparency, accountability, and collaboration within public financial oversight. Drawing on international best practices and case studies, the article illustrates how coordinated efforts among government bodies, private sector stakeholders, and civil society can drive sustainable digital transformation in public finance auditing. Ultimately, the findings underscore that successful implementation of digital control mechanisms requires not only technological advancements but also profound institutional and cultural changes aimed at fostering openness, trust, and responsiveness. This integrated approach will contribute to more effective, transparent, and accountable management of public resources in the context of rapidly evolving technological and socio-economic challenges, thus ensuring greater resilience and sustainability of public financial systems.

Ключові слова: публічні фінанси, фінансовий контроль, державний аудит, цифровий аудит, бюджетна прозорість, ризик-орієнтований підхід, цифрові технології, автоматизовані системи контролю.

Key words: public finances, financial control, state audit, digital audit, budget transparency, risk-based approach, digital technologies, automated control systems.

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

В умовах цифровізації економіки та зростання суспільного запиту на підзвітність державних інсти-

туцій трансформується не лише форма реалізації функцій контролю, а й сама його природа. Цифровий контроль та аудит у сфері публічних фінансів вже не є лише технічним удосконаленням традиційних процедур — вони поступово формують нову модель нагляду, засновану на проактивному виявленні ризиків,

безперервному моніторингу й автоматизованому аналізі, що викликає необхідність концептуального переосмислення ролі фінансового контролю в системі державного управління та адаптації відповідних інституцій до нових цифрових викликів. Паралельно з розширенням можливостей цифрового аудиту зростає і складність управління цифровими ризиками, пов'язаними з безпекою даних, алгоритмічною непрозорістю, етичними аспектами прийняття рішень штучним інтелектом та потенційним обмеженням контролю з боку фахівця. У таких умовах виникає подвійне завдання: з одного боку — забезпечити ефективність і надійність цифрового контролю, з іншого — зберегти баланс між технологічною автоматизацією та демократичними принципами підзвітності й відкритості влади. Незважаючи на окремі ініціативи в Україні, цифровий контроль не став повноцінною частиною фінансової системи управління. Він існує переважно у вигляді розрізнених IT-рішень, які часто не мають правового визнання як інструменти офіційного аудиту, що зумовлює потребу у формуванні нової наукової бази для цифрового контролю, яка б охоплювала питання функціонального дизайну, ризик-орієнтованого планування, нормативно-правового супроводу, інтегрованих цифрових платформ та цифрових компетентностей контролюючих органів. Дослідження цієї проблематики набуває особливої актуальності в контексті адаптації України до стандартів ЄС та побудови ефективної системи цифрового публічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації фінансового контролю й аудиту дедалі активніше досліджується у межах міждисциплінарного наукового поля, що об'єднує економіку, публічне управління, інформаційні технології та правові науки. Серед провідних міжнародних організацій, що системно розробляють стандарти цифрового аудиту, варто відзначити INTOSAI, яка визначає концептуальні напрями цифрової трансформації державного фінансового контролю [13]. Значну роль у поширенні практик цифрового контролю відіграє також OECD, у звітах якого здійснюється акцент на потребі інтеграції аналітичних та автоматизованих рішень у державному аудиті [18; 19]. В українському академічному середовищі проблеми цифрового контролю почали розглядатися переважно в останнє десятиріччя. Публікації Л. Івашової та Н. Шевченко [3], Д. Козенкова, О. Каут та Г. Шпортько [4], О. Сташук та Н. Проць [8], Д. Терещенко, В. Круглова та К. Боднар [9] та ін. висвітлюють окремі аспекти електронізації фінансового контролю, впровадження IT-рішень в системі Держаудитслужби та проблеми нормативного забезпечення цифрового аудиту в Україні. Разом з тим, узагальнюючих досліджень, присвячених системному аналізу впровадження цифрового контролю як концепції державного фінансового управління, залишається обмаль, що засвідчує необхідність обґрунтування моделей цифрового контролю та розробки стратегічних підходів до впровадження цифрового аудиту як повноцінної інституції публічного сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та аналізі цифрового контролю й аудиту у сфері публічних фінансів, виявленні ключових викликів і перепон на шляху цифрової трансформації контрольних функцій держави, а також у розробці науково-практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних цифрових рішень у систему фінансового нагляду в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна трансформація фінансового контролю у публічному секторі зумовлена як об'єктивними змінами у соціально-економічному середовищі, так і швидким поширенням цифрових технологій, що суттєво змінюють логіку функціонування контрольних інституцій. В умовах цифрової економіки контроль перестає бути виключно процедурою постфактум-реагування на виявлені порушення. Натомість формується нова парадигма — проактивного, автоматизованого, ризик-орієнтованого нагляду за публічними фінансами, заснованого на безперервному доступі до даних та аналітичному їх опрацюванні в реальному часі, що вимагає оновлення теоретичних основ, зокрема переосмислення поняттєво-категоріального апарату, функціонального призначення та інституційної природи державного фінансового аудиту.

Метою фінансового контролю є регулювання руху коштів і управління фінансовими ресурсами, що забезпечує раціональність та результативність проведення фінансових операцій. Його природа безпосередньо зумовлена реалізацією контрольної функції фінансової системи [1]. Цифровий контроль у публічних фінансах доцільно трактувати як інтегровану систему дій, рішень і алгоритмів, що реалізуються з використанням цифрових технологій з метою забезпечення ефективного, обґрунтованого й прозорого управління бюджетними ресурсами. На відміну від традиційного контролю, цифровий підхід орієнтований не лише на фіксацію фактів порушення, а й на попередження їх виникнення завдяки інтелектуальній обробці даних, моделюванню ризиків та автоматичному сповіщенню про відхилення.

В свою чергу, фінансовий аудит розглядається як особливий різновид державного контролю, спрямований на аналіз фінансової звітності та первинної документації суб'єкта перевірки, основне завдання якого полягає у визначенні, чи відповідають здійснені господарські операції встановленим планам та затвердженому бюджету, чи виконуються вони відповідно до чинних нормативних актів і регламентів, а також у перевірці коректності їх відображення у бухгалтерському обліку та подальшій звітності [1]. А цифровий аудит є складовою цифрового управлінського середовища, в якому контроль втрачає свою ізольованість і перетворюється на постійно діючу функцію управління, глибоко інтегровану у процеси планування, виконання й оцінки бюджетних рішень.

Методологічна база цифрового аудиту потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує класичні методи державного фінансового контролю з досягненнями

ми прикладної інформатики, математичного моделювання, аналітики даних і кібербезпеки. Особливої актуальності набувають підходи, пов'язані з використанням великих даних (Big Data), алгоритмів машинного навчання (Machine Learning), технологій розподіленого реєстру (Blockchain), а також візуалізації фінансової інформації з метою підвищення рівня прозорості для громадськості. Ці інструменти не лише розширюють технічні можливості контролю, а й суттєво впливають на методи відбору об'єктів перевірок, глибину аудиторських процедур і швидкість ухвалення рішень.

Водночас постає низка теоретичних викликів, зокрема: визначення меж цифрового втручання у контрольну діяльність, баланс між алгоритмічною автономією систем і відповідальністю людини (фахівця), оцінка надійності цифрових доказів у юридичному аспекті. Недостатність концептуалізації цих питань у вітчизняній науці зумовлює потребу в подальшому розвитку теоретичних засад цифрового аудиту як нової управлінської функції, здатної не лише фіксувати фінансову дисципліну, а й виступати інструментом стратегічної превенції, цифрової інтеграції та суспільної підзвітності держави.

Ще в кінці 2021 р. в Україні було підготовлено оновлену Стратегію реформування системи державних фінансів на 2022—2025 роки, серед ключових векторів якої виокремлено забезпечення більшої відкритості та підзвітності у сфері управління державними ресурсами, що передбачає активне впровадження цифрових технологій у фінансове адміністрування держави [3].

У межах реалізації Стратегії цифрової трансформації в частині модернізації системи моніторингу та контролю державних фінансів передбачено комплекс заходів, серед яких: створення єдиних стандартів IT-інфраструктури та формування централізованої інформаційно-телекомунікаційної платформи управління державними фінансами; запровадження електронних сервісів із переходом на користувацько-орієнтовану модель надання IT-послуг; виконання першочергових проектів, необхідних для досягнення стратегічних цілей цифрового розвитку та автоматизації фінансового управління; мінімізація впливу людського чинника під час автоматичної обробки даних; зміцнення кадрового потенціалу галузі; забезпечення надійного захисту даних, що обробляються в єдиній інформаційно-комунікаційній системі управління державними фінансами [3].

Але аналіз практичних аспектів цифрового контролю свідчить про значний розрив між потенціалом цифрових технологій та їх реальним впровадженням у державному фінансовому аудиті. За даними численних досліджень, у провідних країнах світу цифровізація контрольних функцій сприяє суттєвому підвищенню оперативності виявлення бюджетних ризиків, скороченню часу проведення аудитів і зростанню якості аналітичних висновків [2; 6; 12; 16; 17; 18; 19]. Зокрема, досвід Естонії, Фінляндії та Південної Кореї демонструє, що інтеграція автоматизованих систем моніторингу й аналітики даних дозволяє не тільки фіксувати факти порушень, але і прогнозувати їх появу на основі комплексного оцінювання ризиків.

Водночас аналіз практики країн Східної Європи, включно з Україною, виявляє низку системних проблем, які стримують розвиток цифрового контролю. Найпо-

ширенішими є фрагментарність інформаційних систем, що ускладнює обмін даними між контрольними органами; низький рівень інтеграції цифрових платформ; недостатній рівень цифрової грамотності аудиторів; а також неузгодженість нормативно-правової бази із сучасними цифровими стандартами. Наприклад, в Україні, незважаючи на наявність таких ініціатив, як E-data, ProZorro та електронні системи закупівель, механізми їх використання для цілей державного аудиту залишаються фрагментарними і не мають системного характеру.

Аналітичні дані свідчать, що впровадження цифрових інструментів у контрольних органах Східної Європи призводить до скорочення часу проведення перевірок на 25—35%, а також підвищення виявлення порушень на 15—20%. Однак у той же час тільки близько 40% аудиторських структур мають доступ до інтелектуальних систем аналізу великих даних, що значно обмежує потенціал цифрового аудиту (табл. 1) [2; 6; 12; 16; 17; 18; 19]. Постає необхідність системного підходу до цифрової трансформації контролю, що включає не лише технічне оснащення, але й комплексну підготовку кадрів, оновлення законодавства, а також формування культури відкритості й підзвітності. Важливою складовою цього процесу є впровадження ризик-орієнтованих моделей аудиту, які базуються на автоматизованому відборі об'єктів перевірки з урахуванням їх ризиковості, що дозволяє ефективно розподіляти обмежені ресурси й підвищувати якість контрольної діяльності.

Цифровий контроль і аудит у публічних фінансах перебувають на стадії активного формування як самостійної управлінської функції. Ефективність їх впровадження залежить від здатності державних інституцій адаптуватися до швидкоплинних технологічних змін, забезпечити інтеграцію систем та розвинути професійні компетенції працівників, що стане базою для подальших реформ у сфері публічного фінансового управління.

Цифрова трансформація аудиту у сфері публічних фінансів стикається з низкою суттєвих викликів, що стримують повноцінне використання інноваційних технологій. Одним із ключових обмежень є недостатній рівень нормативно-правового забезпечення, яке не завжди відповідає специфіці цифрових інструментів. Відсутність чітких правил щодо легітимності цифрових доказів, забезпечення безпеки та конфіденційності даних, а також регламентів електронного документообігу створює правові колізії та підвищує ризики для учасників аудиторського процесу [4].

Технічна нерівність між окремими установами державного фінансового контролю спричиняє фрагментацію інформаційних систем, що ускладнює інтеграцію даних і знижує оперативність аудиторських процедур. Недостатній рівень взаємодії між інформаційними платформами призводить до дублювання зусиль і підвищення витрат ресурсів, що негативно впливає на загальну ефективність цифрового аудиту.

Не менш значущим є кадровий фактор, пов'язаний із низьким рівнем цифрової компетентності аудиторів. Відсутність системного навчання та професійної підготовки у сфері сучасних IT-технологій обмежує можливості повноцінного використання автоматизованих ана-

Таблиця 1. Цифровий аудит та контроль у сфері публічних фінансів

Країна	Показник	Значення
Естонія	Скорочення часу аудиту	до 30%
Естонія	Частка контрольних органів із цифровими системами	90%
Фінляндія	Впровадження ризик-орієнтованого аудиту	Повсюдне застосування
Південна Корея	Рівень цифрової грамотності аудиторів	близько 80%
Польща	Скорочення часу проведення аудиту	20-25%
Україна	Частка органів з IT-системами аудиту	близько 40%

Джерело: сформовано автором за [2; 6; 12; 16; 17; 18; 19].

літичних інструментів та штучного інтелекту, що сповільнює процес цифрової трансформації аудиту [4].

Попри ці виклики, перспективи розвитку цифрового контролю пов'язані з широким впровадженням передових технологій, таких як блокчейн, машинне навчання та великі дані, які здатні суттєво підвищити якість і об'єктивність аудиторських висновків. Автоматизація рутинних процесів, удосконалення механізмів виявлення ризиків і прогнозування фінансових порушень відкривають нові можливості для підвищення прозорості і підзвітності публічних фінансів. Успішна інтеграція цих технологій вимагає комплексного підходу, що поєднує технічне переоснащення, оновлення законодавства та формування нової культури управління, заснованої на принципах відкритості та відповідальності. Важливим фактором є також активна співпраця між державними органами, приватним сектором і громадянським суспільством, що стимулює інновації та сприяє розвитку цифрової екосистеми контролю. В умовах воєнного стану ефективно запровадження електронного врядування потребує зміцнення системи кіберзахисту, удосконалення законодавчого регулювання та формування сприятливого середовища для взаємодії державних інституцій, бізнесу й громадських організацій. Функціонування е-урядування повинно ґрунтуватися на принципах постійного підвищення конкурентоспроможності, прозорості та стійкості системи. При цьому електронне врядування варто розглядати не лише як набір технологічних рішень, а як комплексний інструмент трансформації управлінської культури та розвитку професійних компетентностей усіх учасників процесу [5].

Реалізація потенціалу цифрового аудиту у сфері публічних фінансів залежить від узгодженості технологічних, нормативних та кадрових аспектів, що визначає подальші напрями наукових досліджень і практичних реформ.

Сучасні технологічні рішення, які інтегруються у процес цифрового контролю та аудиту публічних фінансів, включають низку інноваційних інструментів, здатних кардинально змінити традиційні підходи до аудиторської діяльності. Серед них особливе місце займають системи великого даних (Big Data), які дозволяють обробляти величезні обсяги інформації з різних джерел у режимі реального часу. Використання таких систем дає змогу виявляти аномалії, ризики та потенційні порушення, що значно підвищує якість і оперативність аудиту. Штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання доповнюють ці можливості, забезпечуючи автоматизацію аналізу складних фінансових даних і прогнозування ризиків. Завдяки алгоритмам, що навчаються на істо-

ричних даних, цифрові системи можуть ідентифікувати схеми шахрайства або невідповідностей, які були б важкодоступними для традиційних методів контролю. Технологія блокчейн, зі свого боку, пропонує інноваційний підхід до забезпечення прозорості і незмінності фінансових транзакцій. Впровадження блокчейн-рішень у публічних фінансах може значно знизити ризики фальсифікації даних і підвищити довіру до системи контролю завдяки розподіленому реєстру, доступному всім учасникам процесу. Інтегровані цифрові платформи, що поєднують функції електронного документообігу, аналітики та комунікації, сприяють підвищенню ефективності координації між різними органами державного фінансового контролю. Вони дозволяють не лише оптимізувати робочі процеси, а й створюють умови для більш прозорого та відкритого управління публічними ресурсами. Незважаючи на значний потенціал цих технологій, їх впровадження потребує подолання технічних, організаційних і правових бар'єрів, що вимагає комплексного підходу до цифрової трансформації публічного аудиту. Такий підхід має включати оновлення нормативної бази, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення інфраструктурної готовності державних установ. Таким чином, сучасні технологічні інструменти створюють фундамент для якісно нового рівня контролю публічних фінансів, що є необхідною умовою підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління в цифрову епоху.

Підвищення ефективності цифрового контролю та аудиту у сфері публічних фінансів потребує не лише технічного впровадження сучасних інструментів, а й комплексного розвитку кадрового потенціалу. Рівень цифрової компетентності аудиторів має стати ключовим пріоритетом, адже саме кваліфіковані фахівці здатні максимально ефективно використовувати аналітичні платформи, алгоритми машинного навчання та інші цифрові рішення. Це передбачає системне оновлення програм професійної підготовки, орієнтованих на актуальні технологічні тренди, а також регулярні тренінги і підвищення кваліфікації.

Важливим напрямом є формування культури цифрової відкритості та відповідальності, що сприяє прозорості публічних фінансів і зміцненню довіри громадськості до державних інституцій. Це потребує активної участі всіх зацікавлених сторін — від урядових органів до громадських організацій і експертного середовища, що сприятиме сталому розвитку цифрових інструментів і підвищенню рівня підзвітності.

Не менш значущим є створення інтегрованих інформаційних платформ, які б забезпечували взаємодію між

різними органами контролю та аудиту, а також автоматизували б процеси збору, обробки і аналізу даних. Такий підхід сприятиме зменшенню дублювання функцій, оптимізації ресурсів та прискоренню прийняття управлінських рішень.

З огляду на міжнародний досвід, ефективність цифрового аудиту значно зростає при впровадженні багаторівневих систем безпеки, захисту інформації та відповідності нормативним стандартам, що дозволяє не лише захистити дані від несанкціонованого доступу, а й забезпечити цілісність та достовірність аудиторських висновків.

Використання цифрових інструментів для безперервного аудиту та глибокого аналізу даних відкриває значні можливості для посилення контролю за управлінням державними фінансами в умовах криз та обмежених ресурсів. Проте для повноцінної реалізації цього потенціалу недостатньо лише впровадити окремі IT-рішення — необхідна системна перебудова механізмів публічного управління на основі цифровізації, відкритості та інтегрованості даних. Нині Україна перебуваючи лише на стартовому етапі цього процесу, володіє усіма необхідними передумовами, щоб перетворити сучасні виклики на шанс для створення більш результативної, прозорої та підзвітної фінансово-управлінської моделі [9].

Отже, майбутній розвиток цифрового контролю та аудиту у публічних фінансах має базуватися на синергії технологічних інновацій, підвищенні професійної компетентності кадрів і формуванні нормативно-правової бази, що в цілому створить умови для прозорого, ефективного та відповідального управління державними фінансами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження визначено, що цифровий контроль та аудит у сфері публічних фінансів є ключовими інструментами підвищення прозорості, ефективності та підзвітності державного управління. Впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, великі дані та машинне навчання, відкриває нові можливості для автоматизації, аналізу ризиків та своєчасного виявлення порушень. Водночас існують суттєві виклики, серед яких — недостатній рівень нормативно-правового забезпечення, технологічна нерівність між установами та низький рівень цифрової компетентності аудиторських кадрів. Подолання цих перепон потребує комплексного підходу, який включає оновлення законодавства, модернізацію технічної інфраструктури та розвиток кадрового потенціалу. Особливу увагу слід приділити формуванню інтегрованих інформаційних платформ та створенню культури цифрової відкритості й відповідальності, що сприятиме зміцненню довіри суспільства до системи публічних фінансів. Таким чином, успішна цифрова трансформація контролю і аудиту у публічних фінансах залежить від узгоджених зусиль у сфері технологій, права та освіти, що забезпечить ефективне, прозоре і підзвітне управління державними ресурсами в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Виговська, Н. Г., Литвинчук, І. В., Шинаков, А. В. Державний фінансовий аудит: сутність, наукові підходи до визначення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 109—117. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-109-117](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-109-117)
2. Державна аудиторська служба України: Статистичні звіти. 2025. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53> (дата звернення 02 серпня 2025).
3. Івашова Л. М., Шевченко Н. І. Стратегічні напрями розвитку системи управління державними фінансами: цифровізація процесів моніторингу та контролю. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38). С. 34—42. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.5>
4. Козенков Д.Є., Каут О.В., Шпортько Г.Ю. Цифровий фінансовий моніторинг як інструмент прийняття рішень у публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 289—296. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.289-296>
5. Кондратьєва К. А., Прямухіна Н. В. Е-управління у сфері публічних фінансів: досвід України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2024. № 16 (1). С. 45—48.
6. Петко С. М. Цифровий прорив Республіки Корея у сфері державного урядування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1660> (дата звернення 04 серпня 2025).
7. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення 02 серпня 2025).
8. Стащук О., Проць Н. Проблеми і перспективи здійснення бюджетного контролю публічних закупівель в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 79—86. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-02-79-86>
9. Терещенко Д. А., Круглов В. В., Боднар К. В. Цифровізація аудиту публічних фінансів як інструмент забезпечення підзвітності публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 292—313. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-14>
10. Стефанишин О.В., Качула С.В., Лисяк Л.В. Особливості розвитку людського інтелектуального потенціалу та бюджетна політика в умовах відновлення економіки України. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 279—291. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6221>
11. Шаповалова А., Кузьменко О., Поліщук О., Ларікова Т., Мирончук З. Модернізація національної системи обліку й аудиту з використанням інструментів цифрової трансформації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 4 (51). С. 33—52. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4102>
12. Data. Public Data Portal. Government Republic of Korea. URL: <https://www.data.go.kr/en/index.do> (дата звернення: 04.08.2025).
13. INTOSAI (2022). Performance & accountability report. URL: <https://www.intosai.org/fileadmin/>

downloads/documents/open_access/about_intosai/par/EN_PAR_2022_November.pdf (дата звернення 02 серпня 2025)

14. Lysiak L., Kachula S., Hrabchuk O., Filipova M., Kushnir A. Assessment of financial sustainability of the local budgets: case of Ukraine. Public and Municipal Finance. 2020. 9/1. PP. 48—59. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.09\(1\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.09(1).2020.05).

15. Lysiak L., Kachula S., Kushnir A., Datsenko V., Tereshchenko T. Assessment of Financial Sustainability of Local Budgets in the Budget Management System Using Kohonen Maps. Universal Journal of Accounting and Finance, Vol. 9 (6), pp. 1558—1570, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.13189/ujaf.2021.090633>

16. National Audit Office of Estonia (2020). Strategy of the National Audit Office and development thereof. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/RK_strategia_2020-2024_29_06_2020_ENG.pdf (дата звернення 02 серпня 2025).

17. National Audit Office of Finland (2024). National Audit Office's Annual Report to Parliament 2024. URL: <https://www.vtv.fi/en/publications/national-audit-offices-annual-report-to-parliament-2024/> (дата звернення 02 серпня 2025).

18. OECD. (2025). Digital government. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/gov/auditing-in-a-digital-environment.htm> (дата звернення 02 серпня 2025).

19. OECD (2015). Public Governance Reviews: Estonia and Finland: Fostering Strategic Capacity across Governments and Digital Services across Borders, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264229334-en>

References:

1. Vyhovska, N.G., Lytvynchuk, I.V. and Shinakov, A.V. (2025), "State financial audit: essence, scientific approaches to definition", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (111), pp. 109—117.

2. State Audit Service of Ukraine (2025), "Statistical reports", [Online], available at: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53> (Accessed 2 August 2025).

3. Ivashova, L. M. and Shevchenko, N. I. (2023), "Strategic directions of the development of the state finance management system: digitalization of monitoring and control processes", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 3 (38), pp. 34—42.

4. Kozenkov, D., Kaut, O. And Shportko, H. (2025), "Digital financial monitoring as an instrument for decision-making in public administration", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 200, pp. 289—296.

5. Kondratieva, K. A. and Priamukhina, N. V. (2024), "E-governance in the field of public finances: the experience of Ukraine", *Visnyk students'koho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, vol. 16 (1), pp. 45—48.

6. Petko, S. (2022), "Digital breakthrough of the Republic of Korea in the public administration sphere", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 42, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1660> (Accessed 4 August 2025).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About public procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (Accessed 2 August 2025).

8. Stashchuk, O. and Prots, N. (2021), "Problems and prospects of budgetary control of public procurement in Ukraine", *Ekonomichnyj chasopys Volyn'skoho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2, pp. 79—86.

9. Tereshchenko, D. A., Kruhlov, V. V. and Bodnar, K. V. (2024), "Digitalization of public finance auditing as a tool for ensuring a accountability in public governance during emergencies and war", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (79), pp. 292—313.

10. Stefanyshyn, O., Kachula, S. and Lysiak, L. (2022), "Budget policy impact on the human intellectual potential development under post-war recovery of the of ukrainian economy", *Visnyk L'viv'skoho universytetu. Serii ekonomichna*, vol. 62, pp. 279—291.

11. Shapovalova, A., Kuzmenko, O., Polishchuk, O., Larikova, T. and Myronchuk, Z. (2023), "Modernization of the national accounting and auditing system using digital transformation tools", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (51), pp. 33—52.

12. Data. Public Data Portal (2025), "Government Republic of Korea", available at: <https://www.data.go.kr/en/index.do> (accessed 4 August 2025).

13. INTOSAI (2022), "Performance & accountability report", available at: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/about_intosai/par/EN_PAR_2022_November.pdf (Accessed 2 August 2025).

14. Lysiak, L., Kachula, S., Hrabchuk, O., Filipova, M. and Kushnir, A. (2020), "Assessment of financial sustainability of the local budgets: case of Ukraine", *Public and Municipal Finance*, vol. 9 (1), pp. 48—59.

15. Lysiak, L., Kachula, S., Kushnir, A., Datsenko, V. and Tereshchenko, T. (2021), "Assessment of Financial Sustainability of Local Budgets in the Budget Management System Using Kohonen Maps", *Universal Journal of Accounting and Finance*, vol. 9 (6), pp. 1558—1570.

16. National Audit Office of Estonia (2020), "Strategy of the National Audit Office and development thereof", available at: file:///C:/Users/Admin/Downloads/RK_strategia_2020-2024_29_06_2020_ENG.pdf (Accessed 2 August 2025).

17. National Audit Office of Finland (2024), "National Audit Office's Annual Report to Parliament 2024", available at: <https://www.vtv.fi/en/publications/national-audit-offices-annual-report-to-parliament-2024/> (Accessed 2 August 2025).

18. OECD (2025), "Digital government", [Online], available at: <https://www.oecd.org/gov/auditing-in-a-digital-environment.htm> (Accessed 2 August 2025).

19. OECD (2015), "Public Governance Reviews: Estonia and Finland: Fostering Strategic Capacity across Governments and Digital Services across Borders", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/03/oecd-public-governance-reviews-estonia-and-finland_g1g503d6/9789264229334-en.pdf (Accessed 2 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.08.2025 р.

O. Bondarenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Marketing, State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5990-2522>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.13

THE ROLE OF WINE TOURISM IN THE WINE DISTRIBUTION SYSTEM

О. С. Бондаренко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри торговельного підприємництва та логістики,
Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ ВИННОГО ТУРИЗМУ В СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ ВИНА

The article confidently examines the essence of this category, providing a thorough and insightful analysis of wine tourism's role in modern wine distribution. This analysis is particularly crucial in the face of intensifying international competition and evolving consumer patterns. Recent research shows that, contrary to earlier views, wine tourism is no longer seen as an exclusive niche; it has evolved into a strategic sales channel, especially for small and medium-sized wine producers. The promotion of direct sales, the establishment of long-term relationships with customers, the popularization of local brands, and the expansion of sales markets are all key objectives of this initiative.

The international experience of wine tourism development is analyzed using case studies of France, Italy, the USA, Argentina, and Chile. The primary instruments of this endeavor are wine tastings, the exploration of designated wine routes, active participation in regional festivals, the culinary traditions of the local populace, and the implementation of digital marketing strategies. The text places particular emphasis on the importance of regional branding, as well as the establishment of partnerships among various entities, including wineries, tourism companies, and local authorities.

The potential of Ukraine's southern and western regions for wine tourism is significant, yet the full-scale war launched by Russia in 2022 has posed major challenges, including infrastructure damage, decreased tourist activity, security concerns, and economic instability. The article identifies key obstacles to the sector's development: poor logistics, limited marketing, the absence of a national strategy, and underdeveloped domestic tourism. To address these issues, it proposes forming wine clusters, fostering cross-sector collaboration, enhancing regulatory support, attracting investment, and embracing digitalization. Ultimately, wine tourism is seen as a vital contributor to the economic and cultural recovery of Ukraine's regions in the post-war era. In the long term, the integration of wine tourism into national and regional development strategies may strengthen rural economies and promote Ukraine's global image as a quality wine destination. Continued innovation, investment, and alignment with EU standards will be crucial to unlocking the sector's full potential.

У статті досліджено роль винного туризму як інноваційного та ефективного інструменту дистрибуції вина в умовах зростаючої глобальної конкуренції та змін у поведінці споживачів. Встановлено, що енотуризм, який ще донедавна вважався вузькоспеціалізованим видом туризму, нині трансформується у стратегічно важливий канал збуту, особливо для малих і середніх виноробних підприємств. Він сприяє прямим продажам, формуванню довготривалих зв'язків із клієнтами, популяризації локальних брендів та розширенню ринків збуту.

Проаналізовано міжнародний досвід розвитку енотуризму на прикладі Франції, Італії, США, Аргентини та Чилі. Виокремлено основні інструменти: дегустації, винні маршрути, участь у фестивалях, локальна гастрономія, цифровий маркетинг. Наголошено на важливості регіонального брендингу та партнерства між виноробнями, туристичними компаніями і місцевою владою.

Розглянуто потенціал України, зокрема південних і західних регіонів. У сучасних умовах повномасштабної війни, розпочатої росією у 2022 році, галузь зіткнулася з серйозними викликами: руйнування інфраструктури, зниження туристичної активності, ризики безпеки, економічна нестабільність. Водночас спостерігається стійкість окремих виноробень, які адаптуються до нових умов, приймають відвідувачів, розвивають онлайн-продажі та міжнародну співпрацю.

Потенціал південних і західних регіонів України для винного туризму є значним, проте повномасштабна війна, розпочата Росією у 2022 році, створила серйозні виклики, зокрема пошкодження інфраструктури, зниження туристичної активності, проблеми з безпекою та економічну нестабільність. У статті визначено основні перешкоди для розвитку галузі: погана логістика, обмежений маркетинг, відсутність національної стратегії та недорозвинений внутрішній туризм. Для вирішення цих проблем пропонується створити винні кластери, сприяти міжгалузевій співпраці, посилити регуляторну підтримку, залучити інвестиції та впровадити цифрові технології. Врешті-решт, винний туризм розглядається як важливий фактор економічного та культурного відновлення регіонів України в післявоєнний період.

Key words: wine distribution, wine tourism, consumer behavior, regional branding, post-war recovery.

Ключові слова: Винний туризм, дистрибуція вина, споживча поведінка, регіональний брендинг, післявоєнне відновлення.

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

In today's environment, the wine industry faces increased competition, dynamic changes in consumer demands, and the growing importance of emotional experience in product selection. Traditional sales channels no longer provide the necessary level of consumer engagement, especially in the premium segment, where buyers expect not only a high-quality product but also a deeper cultural immersion. In this context, the search for new, more flexible and effective ways to sell products, in particular through the Direct-to-Consumer (DTC) model, is becoming particularly relevant.

One promising area is the development of wine tourism as a multi-sector economic activity that combines DTC sales, hospitality, the creative economy and international marketing. The format of direct interaction with the end consumer not only allows producers to increase margins and strengthen their brand, but also creates added value through personalised experience and emotional engagement. Thus, research into models of integration of wine tourism and DTC sales has significant scientific and practical importance for the formation of modern sales strategies in the wine industry.

AN ANALYSIS OF SCIENTIFIC LITERATURE PUBLICATIONS

An increasing interest among researchers in the field of wine tourism, as evidenced by the publication of studies that address its impact on product distribution, consumer

behavior, and regional development. In particular, Chorna N. in her article, entitled "Wine Tourism in Ukraine: Potential and Development Trends," analyzes the cluster approach to the development of the industry, drawing on foreign experience and opportunities for its implementation in Ukraine. She underscores the necessity of collaborative endeavors among tour operators, winemakers, and local authorities to establish sustainable wine clusters and thereby foster the growth of tourism. Consequently, wine tourism has emerged as a pivotal element in the economic and cultural revitalization of regions in the post-war era. [1]. The work of Basyuk D. and Muzychka E. highlights the basic approaches to the development of wine tourism in Ukraine, with an emphasis on its recreational and economic potential. The authors define it as a new tool for activating local communities and as a form of cultural tourism [2]. The issue of consumer behaviour in the wine segment is analysed in detail in a study by Braiko M. and Golubonkova O., who investigate the factors influencing wine choice, including emotional experience, brand, region of origin and participation in tasting events. This confirms the importance of wine tourism as a channel of communication with the end consumer [3].

Ilchenko N. and Todoriuk O. in their joint work analyse the sparkling wine market in Ukraine, including the specifics of promotion and challenges in product positioning. The authors emphasise that for niche types of wine, wine tourism can be an effective distribution channel [4]. In their subsequent work, Todoriuk O. and Ilchenko N. consider an organised wine distribution system

in which wine tourism is viewed as part of a multi-component logistics chain that contributes to increasing customer loyalty and expanding the market [5]. The Ukraine Wine Market 2025 analytical report provides an overview of the current state of the industry and predicts a strengthening role for tourism as a direct sales channel, particularly for small producers who do not have access to large retail chains [6]. Szolnoki G. and Comp?s L?pez R. in their joint publication, they explore sustainable and innovative wine tourism practices around the world, focusing on successful regional models. The authors emphasize that wine tourism can be a driving force for rural development, sustainability, and brand strengthening, especially when based on local identity and innovation [7].

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of this article is to summarise theoretical approaches and practical experience regarding the role of wine tourism as an innovative channel in the wine distribution system, with an emphasis on its significance for the development of direct-to-consumer models. The objectives of the article are to analyse current trends in wine distribution in the context of changing consumer expectations, to determine the place and functions of wine tourism in the formation of the sales strategy of wine-producing enterprises, to explore the potential of wine tourism as a tool for forming an emotional connection with consumers, and to identify areas for integrating wine tourism with the DTC model to increase sales efficiency. The purpose of this article is to summarise theoretical approaches and practical experience regarding the role of wine tourism as an innovative channel in the wine distribution system, with an emphasis on its significance for the development of direct-to-consumer models. The objectives of the article are to analyse current trends in wine distribution in the context of changing consumer expectations, to determine the place and functions of wine tourism in the formation of the sales strategy of wine-producing enterprises, to explore the potential of wine tourism as a tool for forming an emotional connection with consumers, and to identify areas for integrating wine tourism with the DTC model to increase sales efficiency.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Wine tourism is now seen not only as a means of attracting tourists and consumers, but also as an important element of the marketing strategy of wine producers and distributors. It is becoming increasingly important as one of the key elements of the wine distribution system. It is not just a way to attract tourists and increase visits to wine-producing regions, but also an effective tool for building sustainable relationships with consumers and developing a brand. Unlike traditional sales channels, wine tourism allows you to create a unique, personalized experience that strengthens the emotional connection between the customer and the wine company. Such an experience contributes to increased loyalty, stimulates repeat purchases, and actively promotes the brand through word of mouth. Another important aspect of wine tourism is its contribution to the sustainable development of

regions. The active involvement of local communities, the preservation of cultural and natural heritage, and the use of environmentally friendly technologies in winemaking not only increase the value of the product but also strengthen the image of the region as an attractive and responsible tourist destination. Thus, wine tourism contributes to the formation of complex value — not only economic, but also social and environmental [7].

In addition, wine tourism plays an important role in expanding sales channels. Visiting wineries and participating in tastings creates direct contact between the producer and the end consumer, bypassing traditional intermediary chains and increasing the share of direct sales. This is particularly relevant for small and medium-sized wineries, for which the development of their own wine tourism is becoming a strategically important direction, contributing to revenue growth and strengthening their market position [8].

Global experience shows that wine tourism is highly effective in promoting wine products directly to end consumers. In Italy, according to the International Organisation of Vine and Wine, direct-to-consumer sales through wine clubs, tastings, festivals and individual tours account for around 30—40% of the income of small wineries. This avoids the costs of intermediaries and maintains constant contact with customers, encouraging repeat purchases and forming a stable base of loyal consumers.

In France, the Bordeaux Wine Trip wine routes include more than six themed regional destinations with unique gastronomic and cultural features. Tourists not only buy wine directly on site, but also participate in master classes, gastronomic tastings and festivals, which creates a multi-sensory experience and strengthens brand loyalty [9].

In Argentina, more than 60% of wineries depend on sales made during wine tours [10]. There are over 400 wineries in Napa Valley (USA), which receive about 3 million tourists annually. Wine tourism generates approximately \$2.23 billion in annual revenue, with an average spend per visitor exceeding \$500 [11]. The example of Georgia, where wine tourism has become one of the key areas of the national tourism strategy, is no less indicative. Projects such as the Wine Route of Georgia integrate small producers, family wineries, gastronomy and traditional crafts. With government support, a mobile app has been developed that brings together more than 250 wineries with the ability to book, plan routes and receive personalised recommendations. This has significantly facilitated access to wine tourism for foreign visitors and at the same time stimulated the development of local initiatives.

The experience of Portugal deserves special attention, where the wine-producing regions of Douro and Alentejo have become centres of integrated tourism. Here, wine tourism is combined with river cruises, historical excursions and gastronomic tours. The Portuguese government finances infrastructure projects to improve access to wineries, as well as certification programmes for guides and wine consultants. This contributes to improving the level of service and the attractiveness of wine tourism products on the global market.

In Ukraine, SHABO is an example of effective distribution through wine tourism. The company organises

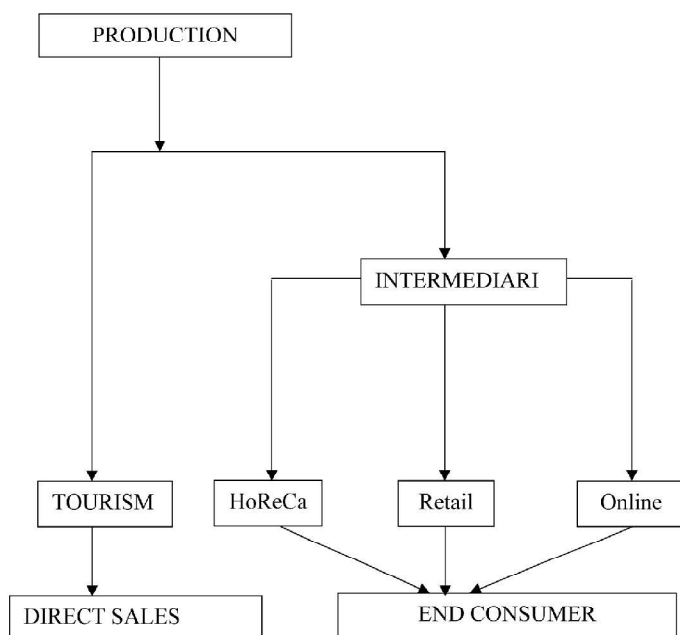


Рис. 1. The main pathways of product movement from the producer to the end consumer

Source: Systematized, summarized, and grouped according to data from [4—5].

regular tours and tastings and maintains its own wine museum. Up to 25% of the company's sales are made during tourist visits. In Zakarpattia, winemakers are developing tourist routes that take into account ethnic cuisine and the natural landscape, which increases the region's attractiveness to tourists.

However, most Ukrainian wineries use wine tourism more as an image-building tool than as a systematic sales channel. The main problems remain the lack of state support, a shortage of marketing expertise, and underdeveloped digital tools.

The digitalization of wine tourism is increasingly viewed not only as a trend but also as a requisite for effective distribution. In Spain, for instance, numerous wineries in the Rioja region provide mobile applications featuring augmented reality, which enhance visitors' understanding of the terroir, production technologies, and the historical context of the wineries. These digital instruments foster emotional connections to brands, augment purchasing frequency, and enhance consumer engagement. Conversely, the availability of digital services in the Ukrainian market remains relatively limited. Certain wineries, such as SHABO, Beykush winery, and Father's Wine which offer tour booking functionalities on their websites and engage actively on Instagram; however, they lack dedicated mobile applications or interactive maps.

This limitation poses a risk of alienating a digital audience accustomed to planning their travel online. The advancement of the digital ecosystem in wine tourism, encompassing geolocation services and online retail, stands to profoundly influence the expansion of sales channels in both domestic and international markets. The example of Georgia is particularly instructive, where wine tourism has emerged as a pivotal element of the national tourism strategy. Initiatives like the "Wine Route of Georgia" amalgamate small producers, family wineries, gastronomy, and traditional crafts. With

governmental support, a mobile application was created that consolidates over 250 wineries, allowing users to book tours, devise itineraries, and receive tailored recommendations. This development considerably enhances accessibility to wine tourism for international visitors while simultaneously fostering local entrepreneurial initiatives. Moreover, the experience in Portugal merits additional attention, as the Douro and Alentejo wine regions have evolved into hubs of integrated tourism [12]. In these areas, wine tourism is intertwined with river cruises, historical tours, and culinary experiences. The Portuguese government invests in infrastructure projects to improve accessibility to wineries, along with certification programs for guides and wine consultants. Such efforts substantially elevate service quality and the marketability of wine tourism products on a global scale.

It is important to note that the direct-to-customer concept plays a crucial role in the effectiveness of wine distribution channels. Here is illustrating the main pathways of product movement from the producer to the end consumer:

At the center of the chain is production, from which the main channels branch out: tourism, HoReCa, intermediaries, direct sales, online retail, and brick-and-mortar retail. Each of these channels leads to the end consumer.

DTC model implies that a winery sells its products directly to the end consumer, bypassing traditional channels such as distributors, wholesalers, and retail chains. This approach allows to:

- Achieve higher margins by eliminating intermediaries.

- Establish direct contact with customers, building long-term loyalty.

- Quickly test new products and gather feedback.

- Use personalized offers based on purchase history.

DTC sales include various channels: tasting rooms and wine clubs, online retail, as well as sales during wine tourism events.

Current statistics confirm that direct sales play a key role in the development of the wine business. DTC sales now account for almost 75% of the total sales of medium-sized wineries, a significant increase from around 50% in previous years. Moreover, nearly 60% of wineries expect their DTC sales to grow over the next year, with the most optimistic outlook reported by producers in Napa and the Pacific Northwest, where 68% anticipate growth [13].

At the same time, total DTC wine shipments have decreased to 6.4 million cases, representing a 10% drop compared to the previous year. However, this decline in volume has been offset by an increase in the average price per bottle, leading to higher overall revenue. Wine clubs continue to play a pivotal role in this model, with 64% of wineries stating that more than half of their DTC sales come from tasting rooms, underscoring the importance of direct, personal contact with customers.

These data underscore the importance of developing direct sales channels through wineries, which may also be useful for Ukrainian wine producers seeking to develop distribution and attract new consumers.

Table 1 presents the share of winery revenue generated from wine tourism in selected countries. The data highlight

significant variations between regions: Argentina shows the highest reliance on tourism income (up to 50%), while Ukraine records the lowest (up to 25%). Each country leverages specific tourism-driven distribution channels from organized wine routes and festivals to direct orders and club memberships, reflecting unique market structures and cultural contexts.

Table 2 presents a comparative overview of the share and features of DTC wine sales across various countries. The United States shows the highest share of DTC sales, particularly among medium-sized wineries, where tasting rooms and wine clubs dominate distribution. Napa and the Pacific Northwest are experiencing growth, driven by tourism integration and digital subscription models. European countries like Italy and France focus on tourism, events, and wine routes as key DTC drivers. In Argentina, tourism plays a central role, while in Ukraine, DTC sales occur mostly during winery tours and tastings.

Thus, the highest efficiency in distribution is demonstrated by countries with a comprehensive approach to wine tourism, combining government support, regional branding, and digital tools. Ukraine has the potential to scale this model but requires integration of infrastructure, marketing, and digital solutions into its winemaking strategy.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

Wine tourism is a powerful distribution factor that integrates economic, cultural, and marketing aspects. Examples from developed countries demonstrate that an effective enotourism model not only ensures wine sales but also fosters the creation of a sustainable regional brand, increases tourist flows, and generates added value.

A distinctive feature of wine tourism is its multifunctionality: it simultaneously serves as a direct sales channel, a marketing platform for brand promotion, a means of popularizing regional culture, and a driver of infrastructural development. Wine events such as festivals, tastings, and exhibitions create informational occasions that generate additional traffic to wineries, enhance product recognition, and provide opportunities for networking with distributors, retailers, and the HORECA sector.

In the case of Ukraine, special attention should be paid to developing a national concept for enogastronomic tourism that takes into account local specifics — climatic, cultural, historical, and economic factors. Additionally, it is important to design educational programs for wine guides, sommeliers, and marketers who can professionally support the development of distribution through tourism. Successful implementation of such measures will enable the formation of stable sales channels, even amid external economic instability.

Further research should focus on quantitative analysis of enotourism's impact on winery revenues, evaluation of enotourists' consumer behavior, identification of government incentive tools, and development of an effective wine route model tailored to Ukrainian conditions.

Table 1. Share of winery income from wine tourism in selected countries

Country	Share of income from wine tourism	Main distribution channels through tourism
USA (Napa)	25–35%	Tastings, clubs, direct orders
France	20–30%	Wine routes, festivals, branding
Italy	30–40%	Wine roads, restaurants, events
Argentina	Up to 50%	Tour routes, local sales
Ukraine	Up to 25%	Tastings, festivals, one-off initiatives

Source: Systematized, summarized, and grouped according to data from [8, 9].

Table 2. Comparison of DTC Sales by Country

Country	Share of DTC Sales	Characteristics	Source
USA (medium-sized wineries)	≈75%	Main channel: tasting rooms and wine clubs	Silicon Valley Bank, 2024 (svb.com)
Napa & Pacific Northwest	68% (expected growth)	Active integration of tourism and digital subscriptions	BMO / Wine Enthusiast, 2024
Italy	30–40%	Direct sales through tourism, clubs, and regional events	OIV, 2023
France	20–30%	Wine routes, festivals, tastings	Bordeaux Wine Trip, 2024
Argentina	Up to 50%	Tourism as the main DTC channel	Ministry of Tourism of Argentina, 2023
Ukraine	Up to 25%	Sales mainly during tours and tastings	SHABO, 2024

Source: Systematized, summarized, and grouped according to data from [8, 9].

Література:

1. Chorna N. Wine tourism in Ukraine: potential and development trends / N. Chorna // Market Infrastructure. 2022. № 28. [Electronic source] — access mode: URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure67-28> (дата звернення: 05.08.2025).
2. Basyuk D., Muzychka Ye. Wine tourism in Ukraine / D. Basyuk, Ye. Muzychka // Scientific Development and Achievements. London, 2018. С. 93—108. [Electronic source] — access mode: URL: <https://dspace.nuft.edu.ua> (дата звернення: 05.08.2025).
3. Braiko M., Holubonkova O. Marketing research of consumers / M. Braiko, O. Holubonkova // Modern Economics. 2022. № 32. С. 24—32. [Electronic source] — access mode: URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/> <https://card-file.ontu.edu.ua> (дата звернення: 05.08.2025).
4. Ilchenko N., Todoriuk O. Exploring the sparkling wine market in Ukraine / N. Ilchenko, O. Todoriuk // Commodities and Markets. 2024. Т. 49. № 1. С. 79—93. [Electronic source] — access mode: URL: <https://journals.knute.edu.ua/> <https://ouci.dntb.gov.ua> (дата звернення: 05.08.2025).
5. Todoriuk O., Ilchenko N. Features of the Organized Wine Distribution / O.B. Todoriuk, N.B. Ilchenko // Business Inform. 2023. № 541. С. 137—144. [Electronic source] — access mode: URL: <https://ouci.dntb.gov.ua> (дата звернення: 05.08.2025).
6. StrategyHelix. Ukraine Wine Market 2025. 2025. [Electronic source] — access mode: URL: <https://strategyh.com> (дата звернення: 05.08.2025).

7. Szolnoki G., Compes Lopez R. Sustainable and innovative wine tourism: Success models from all around the world / G. Szolnoki, R. Compes Lopez et al. // Publicaciones Cajamar — Series temáticas. 2021. [Electronic source] — access mode: URL: https://www.researchgate.net/publication/350654826_Sustainable_and_innovative_wine_tourism_Success_models_from_all_around_the_world (дата звернення: 07.08.2025).

8. International Organisation of Vine and Wine (OIV). State of the World Vine and Wine Sector in 2023 / International Organisation of Vine and Wine. — Paris: OIV, 2024. [Electronic source] — access mode: URL: https://www.oiv.int/sites/default/files/2024-04/OIV_STATE_OF_THE_WORLD_VINE_AND_WINE_SECTOR_IN_2023.pdf (дата звернення: 11.08.2025).

9. Bordeaux Wine Trip. Innovative strategies in wine tourism and DTC sales / Bordeaux Wine Trip. — 2024. [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.bordeauxwinetrip.com/innovative-wine-tourism-dtc-strategies> (дата звернення: 11.08.2025).

10. Sanchez Garcia E., Martinez Falco J., Marco Lajara B., Santoni L., Vidal Olivares J., Gennari A. Exploring the economic, social, and environmental impact of wine tourism in the region of Mendoza / E. Sanchez Garcia et al. // Environment Systems and Decisions. 2025. Vol. 45, article 49. [Electronic source] — access mode: URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10669-025-10042-1> (дата звернення: 05.08.2025).

11. WineTourism.com. Napa Valley wine region overview / WineTourism.com. — 2025. [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.wine-tourism.com/wine-appellation/napa-valley/> (дата звернення: 11.08.2025).

12. Sidorkiewicz M., Krolikowska K., Dyczek B., Pijet-Migon E., Dubel A. Artificial intelligence for sustainable wine industry: AI-driven management in viticulture, wine production and enotourism / M. Sidorkiewicz, K. Krolikowska, B. Dyczek, E. Pijet-Migon, A. Dubel // Infrastruct67. 2022. № 28. [Electronic source] — access mode: URL: https://www.researchgate.net/publication/394101061_Artificial_intelligence_for_sustainable_wine_industry_AI-driven_management_in_viticulture_wine_production_and_enotourism (дата звернення: 05.08.2025).

13. Seven key trends that will shape the global wine industry in 2024. IWSR assesses the performance and outlook for the global wine market. [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.theiwsr.com/seven-key-trends-that-will-shape-the-global-wine-industry-in-2024> (дата звернення: 05.08.2025).

References:

1. Chorna, N. (2022), "Wine tourism in Ukraine: potential and development trends", Market Infrastructure, vol. (28), [Online], Available at: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-28> (Accessed: 05 August 2025).

2. Basyuk, D. and Muzychka, Ye. (2018), "Wine tourism in Ukraine", Scientific Development and Achievements, London, pp. 93—108, [Online], Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua> (Accessed: 05 August 2025).

3. Braiko, M. and Holubonkova, O. (2022), "Marketing research of consumers", Modern Economics, vol. (32), pp. 24—32, [Online], Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua>; <https://card-file.ontu.edu.ua> (Accessed: 05 August 2025).

4. Ilchenko, N. and Todoriuk, O. (2024), "Exploring the sparkling wine market in Ukraine", Commodities and Markets, vol. 49 (1), pp. 79—93, [Online], Available at: <https://journals.knute.edu.ua>; <https://ouci.dntb.gov.ua> (Accessed: 05 August 2025).

4. Todoriuk, O. B. and Ilchenko, N. B. (2023), "Features of the Organized Wine Distribution", Business Inform, vol. (541), pp. 137—144, [Online], Available at: <https://ouci.dntb.gov.ua> (Accessed: 05 August 2025).

6. StrategyHelix (2025), "Ukraine Wine Market 2025", [Online], Available at: <https://strategyh.com> (Accessed: 05 August 2025).

7. Szolnoki, G. and Compes Lopez, R. (2021), Sustainable and innovative wine tourism: Success models from all around the world, Publicaciones Cajamar — Series temáticas, [Online], Available at: https://www.researchgate.net/publication/350654826_Sustainable_and_innovative_wine_tourism_Success_models_from_all_around_the_world (Accessed: 07 August 2025).

8. International Organisation of Vine and Wine (OIV) (2024), State of the World Vine and Wine Sector in 2023, OIV, Paris, [Online], Available at: https://www.oiv.int/sites/default/files/2024-04/OIV_STATE_OF_THE_WORLD_VINE_AND_WINE_SECTOR_IN_2023.pdf (Accessed: 11 August 2025).

9. Bordeaux Wine Trip (2024), "Innovative strategies in wine tourism and DTC sales", [Online], Available at: <https://www.bordeauxwinetrip.com/innovative-wine-tourism-dtc-strategies> (Accessed: 11 August 2025).

10. Sanchez-Garcia, E., Martinez-Falco, J., Marco-Lajara, B., Santoni, L., Vidal-Olivares, J. and Gennari, A. (2025), "Exploring the economic, social, and environmental impact of wine tourism in the region of Mendoza", Environment Systems and Decisions, vol. 45, article 49, [Online], Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10669-025-10042-1> (Accessed: 05 August 2025).

11. WineTourism.com (2025), "Napa Valley wine region overview", [Online], Available at: <https://www.winetourism.com/wine-appellation/napa-valley/> (Accessed: 11 August 2025).

12. Sidorkiewicz, M., Krolikowska, K., Dyczek, B., Pijet-Migon, E. and Dubel, A. (2022), "Artificial intelligence for sustainable wine industry: AI-driven management in viticulture, wine production and enotourism", Infrastruct67, vol. (28), [Online], Available at: https://www.researchgate.net/publication/394101061_Artificial_intelligence_for_sustainable_wine_industry_AI-driven_management_in_viticulture_wine_production_and_enotourism (Accessed: 05 August 2025).

13. IWSR (2024), "Seven key trends that will shape the global wine industry in 2024", [Online], Available at: <https://www.theiwsr.com/seven-key-trends-that-will-shape-the-global-wine-industry-in-2024> (Accessed: 05 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 р.

УДК 338.23:351.865(477)

О. В. Булатова,

*д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних фінансів,**НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету**імені Тараса Шевченка*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7938-7874>

Н. В. Резнікова,

*д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин,**НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету**імені Тараса Шевченка*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>

В. А. Крикун,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, НН інститут міжнародних відносин**Київського національного університету імені Тараса Шевченка*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2095-2223>

О. С. Шепель,

*PhD, асистент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН**інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9200-9925>

Г. О. Гридасова,

*PhD, молодший науковий співробітник, НН інститут міжнародних відносин**Київського національного університету імені Тараса Шевченка*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9270-5213>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.19

МІЛІТАРИЗАЦІЯ ЕКОНОМІК ТА БЕЗПЕКОВИЙ РОЗВИТОК КРАЇН В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ НОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОРЯДКУ

O. Bulatova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Finance, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

N. Reznikova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

V. Krykun,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Shepel,

PhD, Assistant of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

G. Grydasova,

PhD, Junior Researcher at Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

MILITARIZATION OF ECONOMIES AND SECURITY DEVELOPMENT OF COUNTRIES IN THE MODERN CONDITIONS OF THE FORMATION OF A NEW ECONOMIC ORDER

Порушення соціальних зв'язків, що посилює нерівність та асиметрії, призводять до збільшення конфліктів у суспільстві, що, у свою чергу, призводять до відповідних трансформацій та стають каталізаторами змін. Насильницький характер конфлікту призводить до складних наслідків політичного, економічного, соціального характеру, що, у кінцевому результаті, негативно впливає на розвиток людства і його потенціалу, дезінтеграцію суспільства. Глобальний економічний вплив насильства на світову економіку призводить до витрат (що пов'язані зі стримуванням, запобіганням та по-

доланням наслідків насильства), на які відволікаються як державні, так і приватні кошти. Такі витрати мають як прямий, непрямий та мультикативний характер.

Обгрунтовано, мілітаризація економіки є неминучою реакцією на виклики, які пов'язані із посилення загроз та конфліктів. Грунтуючись на оцінці рівня військових витрат обгрунтовано асиметричність ресурсного потенціалу країн, що є свідченням значного наявного розколу, по-перше, між країнами, які перебувають у конфлікті, по-друге, між країнами, які інвестують у військовий потенціал задля забезпечення стратегічного лідерства. Вимірами асиметричності сучасних конфліктів є економічне та політико-правове середовище, суспільні норми і від яких залежить обрання стратегії і тактики воєнних дій, вартість конфлікту, що визначає сукупний обсяг витрат, які готові понести сторони конфлікту, асиметричність наслідків тощо.

Визначено, що приватні військові угруповання посилюють свій вплив у сучасних конфліктах, надаючи військові послуги, які раніше були виключно монополією держави. Стрімке зростання військових витрат у світі, розширення інвестицій у військові технології не тільки суттєво впливають на сучасний баланс сил у світовому порядку, а й створюють можливості подальшого його переформатування, у т.ч. шляхом формування нової мережі стратегічних блогів і партнерств. Реалізація миротворчої діяльності, досягнення її ключових цілей все більше ускладнюються за сучасних умов, при цьому зазначені цілі зближуються із цілями міжнародного посередництва у вирішенні конфліктів.

Стаття підготовлена в рамках виконання науково-дослідної роботи 0123U102061 "Міжнародні механізми забезпечення ресурсами стратегічного значення для підвищення обороноздатності України".

Violations of social ties, which increase inequality and asymmetries, lead to an increase in conflicts in society, which, in turn, lead to corresponding transformations and become catalysts for change. The violent nature of the conflict leads to complex consequences of a political, economic, and social nature, which, ultimately, negatively affects the development of humanity and its potential, the disintegration of society. The global economic impact of violence on the world economy leads to costs (related to deterrence, prevention, and overcoming the consequences of violence), to which both public and private funds are diverted. Such costs are both direct, indirect, and multiplicative in nature.

It is justified that the militarization of the economy is an inevitable response to the challenges associated with the intensification of threats and conflicts. Based on the assessment of the level of military spending, the asymmetry of the resource potential of countries is justified, which is evidence of a significant existing split, firstly, between countries that are in conflict, and secondly, between countries that invest in military potential to ensure strategic leadership. The dimensions of the asymmetry of modern conflicts are the economic and political and legal environment, social norms and on which the choice of strategy and tactics of military actions depends, the cost of the conflict, which determines the total amount of costs that the parties to the conflict are willing to bear, the asymmetry of the consequences, etc. It is determined that private military groups are increasing their influence in modern conflicts by providing military services that were previously exclusively the monopoly of the state. The rapid growth of military spending in the world, the expansion of investments in military technologies not only significantly affect the current balance of power in the world order, but also create opportunities for its further reformatting, including through the formation of a new network of strategic blogs and partnerships. The implementation of peacekeeping activities and the achievement of its key goals are becoming increasingly difficult under modern conditions, while these goals are becoming closer to the goals of international mediation in conflict resolution. The article was prepared as part of the research work 0123U102061 "International mechanisms for providing resources of strategic importance to increase the defense capability of Ukraine."

Ключові слова: конфлікти, тероризм, безпека, кібербезпека, світопорядок, світова економіка, інтеграція, дезінтеграція, мілітаризація економіки, економічні інтереси, військові витрати, технології подвійного призначення, ресурси, ресурсне забезпечення, фінансові інструменти, безпекова стратегія, виклики, загрози, асиметрії, нерівність.

Key words: conflicts, terrorism, security, cybersecurity, world order, world economy, integration, disintegration, militarization of the economy, economic interests, military spending, dual-use technologies, resources, resource provision, financial instruments, security strategy, challenges, threats, asymmetries, inequality.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Поглиблення глобалізації призвело до посилення асиметрій та соціальної нерівності, у тому числі, її негативний прояв пов'язаний із порушенням відповідних соціальних зв'язків, що посилює рівень конфліктогенності у

суспільстві. Історія розвитку людства стала своєрідною історією розвитку насильства та конфліктів, які стали віддзеркаленням відмінностей у цінностях та інтересах, що робить їх каталізатором змін і трансформацій. Позитивний потенціал конфліктів формує умови запобігання стаг-

нації, технічного та економічного прогресу тощо, оскільки вони дозволяють трансформувати соціальні системи, які мають інституційну жорсткість, шляхом формування нових норм і нових інститутів, стимулювання творчості та інновацій, розвитку економічної і технологічної сфери [25, р. 197 — 198]. Інститути можуть змінюватись по-різному, відповідним чином пливаючи, у тому числі й на характер конфліктів. Джерела і частота конфліктів у кожній конкретній системі залежать від відповідних соціальних моделей (розподілу влади, ресурсів, багатства тощо), їх розвиток може призвести як до згуртованих (інтегративні ефекти), так і роз'єднуючих (дезінтегративні ефекти) для соціальних систем результатів. Дезінтегративні наслідки конфліктів призводять до міжгрупової напруженості, порушенню каналів співпраці, а у крайніх формах — до насильства. Насильницький характер конфлікту призводить до складних наслідків політичного, економічного, соціального характеру, що, у кінцевому результаті, негативно впливає на розвиток людства і його потенціалу, дезінтеграцію суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Т. Хегре і Г. Нігард [33], Л.-Е. Седерман, С. Хуг, Л. Ф. Кребс [23], К. Хайнс [32], Т. Тейлер [50], Ч. Джанг [35], Т. Гурр [30], Дж. Д. Фірон, Д. Д. Лейтін [29], К. Мах, К. Краан, В. Адгер [39], К. Унфрід, К. Кіс-Катос, Т. Поже [51], М. Брекнер, У. Сунде [20], А. Келлі і Р. Радлер [37] вивчають вплив інститутів та інституцій на загострення глобальної конфліктогенності в умовах системного протистояння, фокусуючи свій дослідницький ракурс на викликах стабільності й процвітання, що опосередковано передбачає перерозподіл ресурсів і центрів прийняття рішень. Безпекові детермінанти глобальної співпраці з акцентом на міжнародних економічних відносинах висвітлені у працях українських [1; 3; 4; 5; 6; 9; 10; 12; 13; 14; 15; 17; 19; 21; 22; 42; 44] і зарубіжних вчених [28; 38; 48; 49], що свідчить про становлення "нової нормальності", яка руйнує традиційні уявлення про економічну географію, міжнародну спеціалізацію, а відтак і філософію розбудови новітнього міжнародного поділу праці, який імперативно має набувати ознак цифрового і зеленого.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є продовження наукової дискусії, присвяченої аналізу процесів милітаризації економік країн світу в умовах загострення конфліктогенності під впливом трансформації економічного світопорядку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кількісна динаміка [26] розвитку сучасних конфліктів, найбільш повну інформацію з якої надає Упп-

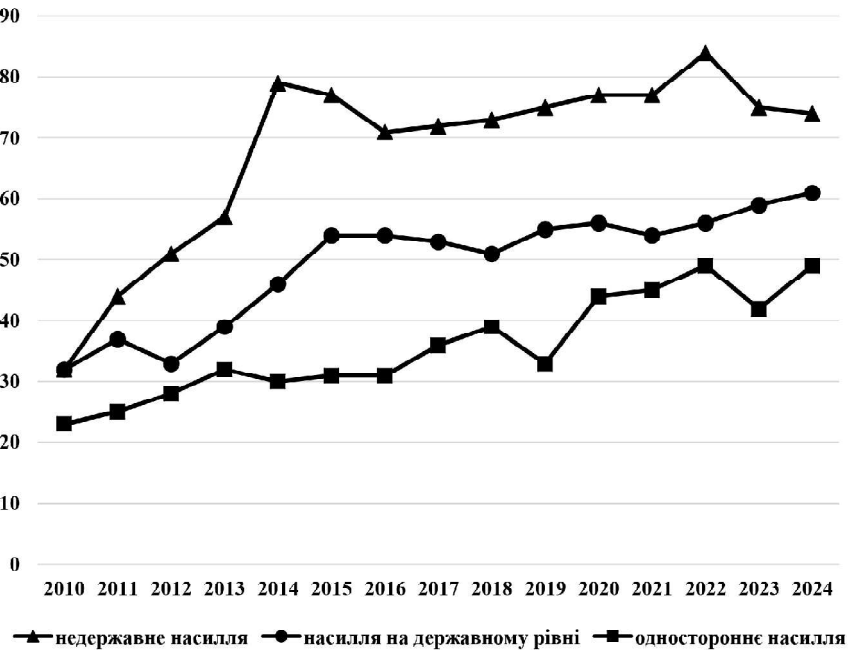


Рис. 1. Динаміка конфліктів у світовому господарстві

Джерело: складено на основі аналізу [26].

сальська програма даних про конфлікти (Uppsala Conflict Data Program, UCDP), показує, останні декілька років спостерігається значна ескалація конфліктів, пік яких припадає на 2024 рік. Насильство на державному рівні, відродження великомасштабних воєн стали реаліями сьогодення. У 2024 року зареєстровано 61 конфлікт, до яких була залучена держава з однієї або обох сторін (див. Рис. 1).

За методологією UCDP конфлікти, які спричинили щонайменше 1000 смертей, пов'язаних із боями, протягом одного календарного року, вважаються війнами. Відтак, кількість воєн зросла більш, ніж вдвічі (з п'яти у 2021 році до одинадцяти у 2024 році). Кількість загиблих від організованого насильства становила 159,8 тис осіб, ця кількість залишається однією з найвищих з 1994 року (часи геноциду в Руанді).

Глобальний економічний вплив насильства на світову економіку становить 19,1 трлн дол США (13,5% світового ВВП, або 2380 дол США на особу) (див. Табл. 1).

Насилля завжди призводить до втрат (матеріальних, фізичних та психологічних травм), негативно впливає на економічну активність, знижуючи схильність до інвестування та споживання, падіння продуктивності. Відповідно, оцінка економічного впливу насильства передбачає врахування усіх витрат (що пов'язані зі стримуванням, запобіганням та подоланням наслідків насильства), на які відволікаються як державні, так і приватні кошти. Такі витрати мають як прямий, так і непрямий характер. Якщо прямі витрати пов'язані, перш за все, із витратами, як безпосередньо пов'язані із жертвами насилля (включаючи охорону здоров'я, судову систему та громадську безпеку), то непрямі витрати пов'язані зі втратою у довгостроковій перспективі продуктивності [7; 8].

Важливо підкреслити, що витрати мають мультиплікативний ефект, що відображає економічні вигоди, які були б отримані внаслідок перенаправлення витрат до більш продуктивних альтернатив [34, р.39]. Військові

Таблиця 1. Глобальний економічний вплив насильства, млрд. дол. США (за оцінками Institute for Economics & Peace)

Показник	2023	2022	2003 до 2022:	
			Млрд дол	%
Військові витрати	8,490	8,374	116	1.4
Видатки на внутрішню безпеку	5,414	5,424	-10	-0.2
Приватна безпека	1310	1,314	-4	-0.3
Вбивство	1140	1,150	-10	-0.9
Самогубство	727	718	9	1.3
Насильницькі злочини	545	536	9	1.7
Біженці та вимушені переселенці	507	506	1	0.2
Втрати ВВП	305	254	51	20.1
Ув'язнення	134	132	2	1.5
Страх	76	70	6	8.6
Смертність унаслідок конфлікту	54	64	-10	-15.6
Розбудова миру	26	34	-8	-23.5
Миротворча діяльність	24	12	12	100
Стрілецька зброя	22	24	-2	-8.3
Тероризм	20	8	12	150
Всього	19,086	18,928	158	0.8

Джерело: укладено за даними джерела [34].

витрати формують найбільшу частину загального економічного впливу насильства — 45%, нажал, ця група витрат буде й надалі зростати, враховуючи наявні зобов'язання європейських країн витратити більше коштів найближчим часом, що значною мірою пов'язано з триваючим конфліктом в Україні.

Наявний ресурсний потенціал, який мають країни, визначають базові можливості їх залученості до конфліктів. Існуючий на сьогодні розподіл військових витрат у світі (він охоплює усі витрати на військові операції, персонал, дослідження та розробки, утримання військової інфраструктури, військову допомогу), свідчить про значну асиметричність ресурсного забезпечення військового потенціалу країн, їх спроможності залучення до конфліктів. Розвинені держави використовують свої фінансові ресурси для створення великих армій. Цей військовий потенціал дозволяє чинити тиск на іншу державу або міжнародного актора, змушуючи його виконувати певні політичні вимоги, часто погрожуючи накласти штрафні санкції за невиконання цих вимог [21].

Асиметричність сучасних війн та конфліктів тісно пов'язана із різноманітними формами прояву тероризму, під час якого застосовуються нетрадиційні види технологій та озброєнь, нестандартна військова тактика, повністю порушуються військові та політичні кодекси поведінки [24]. При цьому, вплив міжнародних злочинних організацій тільки посилюється за сучасних умов, руйнуючи як регіональні безпекові комплекси, так і загальносвітову безпекову систему [16]. Фактично, гло-

бальна війна с тероризмом поставила недержавних суб'єктів на один рівень із основними акторами міжнародних відносин [2], які мають доступ до зброї масового ураження, новітніх технологій тощо.

Цифрова революція внесла новий вимір у глобальні конфлікти, пов'язаний із високим рівнем цифрової залежності країн в умовах глобального кіберпростору. Сучасні кібератаки, що характеризуються анонімністю та глобальним охопленням, дозволяють суттєво вплинути національну безпеку без фізичної конфронтації [31]. Посилення впливу кібернебезпеки на тлі активізації екстремістських течій, із урахуванням сучасних глобальних ризиків, серед яких поширення конфліктів стає домінуючим, негативно впливають на глобальне безпекове середовище, погіршуючи умови і перспективи міжнародної співпраці.

Сучасне фінансування терористичних організацій становить 11,5 млрд дол США, включаючи торгівлю зброєю, зовнішній і внутрішній тероризм, внутрішній насильницький екстремізм [41]. За даними Forbes Israel [52], на початок 2022 р. річний дохід найбагатших терористичних організацій становив: Талібан (2,5 млрд дол США, основні джерела фінансування — податки та збори, наркотрафік, видобуток корисних копалин), Ансар Аллах (2 млрд дол США; основні джерела фінансування — податки та збори, незаконна торгівля нафтою); Хезболла (1,2 млрд дол США, основні джерела фінансування фінансова допомога, наркотрафік); Аль-Каїда (0,6 млрд дол США, основні джерела фінансування — податки, незаконна торгівля зброєю, наркотрафік, тор-

гівля людьми), ХАМАС (0,5 млрд дол США, основні джерела фінансування — податки та збори, фінансова допомога). Наслідком посилення потенціалу терористичних організацій стало безпрецедентне посилення загроз, зростання нестабільності в системі глобального безпекового простору. Локальні та військові конфлікти стають дедалі інтенсивними та довготривалими. Спектр нестабільності охоплює регіони та держави, які не обов'язково перебувають у відкритому конфлікті, але є інституційно та економічно вразливими для потрясінь. Діапазон загроз включає регіональний примус та втручання, загрози для здоров'я, використання хімічної та іншої нетрадиційної зброї, значне вимушене переміщення населення, а також величезні гуманітарні кризи, що створюють складне операційне середовище сучасного світу. Кількість людей, що потребують гуманітарної допомоги, становить 404,3 млн [27], і їх кількість постійно зростає.

Значна кількість озброєних конфліктів, поява їх нових форм посилюють дискусійність питань щодо їх визначення, вимірів, відповідних ознак тощо (тривалість, кількість загиблих, відкритість тощо). Сучасні конфлікти, фактично, є одночасним проявом організованої злочинності, порушення прав людини, війни тощо [36]. У розвитку динамічних змін конфліктів, що виникають на державному рівні протягом 1946—2024 років, слід звернути увагу на наступні [47]:

по-перше, спостерігається значна ескалація конфліктів (у тому числі в активній фазі), що виникають на державному рівні протягом останніх трьох років, трагічними наслідками яких є загибель близько 740 тис осіб, загострення гуманітарної кризи тощо;

по-друге, у кількісних змінах конфліктів, що виникають на державному рівні, значний вплив пов'язаний із протистоянням двох ідеологічних систем біполярного світу [17], що сприяло накопиченню громадянських конфліктів протягом 1980-х та початку 1990-х років (із закінченням холодної війни суттєвих змін зазнає характер війн — від інтернаціоналізованих конфліктів ідеологічного характеру до регіональних інтервенцій, мотивованих міждержавною та внутрішньодержавною конкуренцією за владу та ресурси) [40].

Приватні військові угруповання посилюють свій вплив у сучасних конфліктах, надаючи військові послуги, які раніше були виключно монополією держави. Особливо це спостерігається в конфліктах на території африканських країн, в Україні, Лівії. Приватні військові угруповання забезпечують окрім безпосередньо військовий дій виконання логістичних завдань, військову підготовку, захист критичної інфраструктури, консультування, виконання особливих таємних операцій тощо. Залучаючи значні ресурси, у т.ч. державні, приватні угруповання діють незалежно від національних збройних сил, перетворюючись у потужних недержавних акторів зі значним зовнішньополітичним впливом. Їх використання викликає чисельні як правові, так і етичні питання [46].

Реалізація миротворчої діяльності, досягнення її ключових цілей все більше ускладнюються за сучасних умов, при цьому зазначені цілі зближуються із цілями міжнародного посередництва у вирішенні конфліктів. У дослідженні О. Річмонд [45], де наводиться аналіз ми-

ротворчих процесів та миротворчих операцій за підтримки ООН, автор доводить досить суперечливу динаміку сучасних спроб розбудови миру і визнає: дивергенція як наслідок провалу глобалізаційних процесів не призвела до узгодження цінностей, інтересів, ставши платформою для посилення геополітичних конфліктів. Таким чином, модель миру, за якою обмежене управління конфліктом сприяє відновленню війн у довгостроковій перспективі, не забезпечує основу для прогресу у нестабільному міжнародному середовищі, викликаному геополітичними, матеріальними та ідеологічними проблемами. Як результат, сучасний світопорядок переживає істотні трансформації [18].

Слід звернути увагу й ще на один важливий момент. На тлі змін світового порядку та посилення геополітичної конкуренції спостерігається поєднання миротворчої діяльності країн одночасно із залученням/підтримкою воєнних дій. Фактично відбувається розкол на транзакційні глобальні силові блоки, що призводить до виникнення глобальних складно підпорядкованих проблем [11], вирішення яких потребує міжнародної співпраці [43].

ВИСНОВКИ

В рамках даного дослідження було встановлено, що мілітаризація економіки є неминуchoю реакцією на виклики, які пов'язані із посилення загроз та конфліктів. Загрози можуть цілеспрямовано створюватись іншими акторами міжнародних відносин, у тому числі шляхом інтернаціоналізації конфліктів. З огляду на це, враховуючи сучасні мегатренди міжнародного розвитку, країни будуть застосовувати відповідні політики підвищення стійкості шляхом елімінування вразливостей та завчасної ідентифікації наявних та потенційних загроз, які вже існують чи спорадично можуть виникнути, у тому числі як результат випадкових збігів, внаслідок дії складних причинно-наслідкових процесів. Посилення геополітичних асиметрій та напруженості в регіонах світу, на тлі інших глобальних викликів, в числі яких кліматичні зміни, втрата біорізноманіття, поляризація доходів тощо, й надалі посилять тенденцію до ескалації конфліктів у світі, а відтак слід очікувати й зростання глобальних військових витрат. Технологічні інновації викликали не тільки появу нових воєнних технологій, володіння новітніми технологіями суттєво вплинуло на переформатування центрів впливу, поглиблення асиметричності загроз. Зміна впливу великих держав, переформатування міжнародних відносин вплинули на розвиток транснаціонального характеру сучасних конфліктів. Одночасно зі втратою державної монополії на насильство суттєво розширилось коло учасників конфліктів, а сам конфлікт став не тільки інструментом примусу, а й набув специфічної форми бізнесу

Стрімке зростання військових витрат у світі, розширення інвестицій у військові технології не тільки суттєво впливають на сучасний баланс сил у світовому порядку, а й створюють можливості подальшого його переформатування, у т.ч. шляхом формування нової мережі стратегічних блоків і партнерств.

Враховуючи геополітичні та геоекономічні загострення в умовах сучасних викликів посилення транзакційних глобальних блоків суттєво ускладнює наявні про-

блеми, що потребують спільних рішень всього міжнародного співтовариства (зміна клімату, глобальне потепління, забезпечення впорядкованого енергетичного переходу, міграційні виклики, цифровізація, виклики запровадження штучного інтелекту тощо), як і досягнення цілей миротворчої діяльності, що набуває обмеженого характеру. Як результат, посилюється перехід на двосторонні, а не багатосторонні механізми діяльності, що ґрунтується не на цінностях, а на інтересах. За таких формування стабільного безпекового середовища на глобальному рівні стає занадто складним завданням, а міжнародне співробітництво втрачає дієву систему інститутів та механізмів взаємодії.

Зростання впливу міжнародної організованої злочинності, поширення озброєних конфліктів посилюють нестабільність сучасного безпекового середовища, яке із урахуванням широкого діапазону глобальних загроз зробили людство вкрай вразливим. Сучасні конфлікти стають більш затяжними, інтенсивними та руйнівними, впливаючи не тільки на країни, що перебувають у конфлікті протиостоянні, але й інші країни та регіони. Характер сучасних конфліктів визначається асиметричністю (економічного та політико-правового середовища, ресурсного забезпечення, асиметричністю наслідків тощо), ще більше заглиблюючи нерівність у суспільстві, глибокі гуманітарні кризи. Подальших досліджень вимагають нові геополітичні та гео економічні умови виникнення конфліктів, що призводять до зміни принципів розвитку економіки миру та економіки конфлікту.

Література:

1. Булатова О. В., Захарова О. В., Карпенко О. І., Федоров Е. В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформацій: виклики, загрози, ризики / за заг. ред. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2024. 290 с.
2. Булатова О. В., Сарбаш С. М. Міжнародна співпраця у протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму. Сучасні виклики для європейського бізнесу: безпека, конкурентоспроможність, екологічність. Конференція Дніпро. Проєкт 101085135-EUGREEN. 2024. С. 61—66.
3. Булатова О. В., Федоров Е. В. Виклики, загрози та ризики формування національної економічної безпеки: глобальний та національний рівень. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2022. Вип. 23. С. 52—65. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>
4. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою стійкості та протидії ризикам. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 215—222. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>
5. Дугінець Г., Яценко О., Панченко В. Міжнародний досвід повоєнного відновлення: тригери соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 328 (2). С. 497—505. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-74>
6. Лук'яненко Д. Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 538 с.
7. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Військовий бюджет як тригер економічного зростання і розвитку: поточні реалії і перспективи для України (міжнародний аспект). Ефективна економіка. 2019. № 12. С. 1—13.
8. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Критичний аналіз теоретичних підходів до встановлення макроекономічних ефектів військових витрат. Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. 2019. № 11. https://doi.org/10.32702/2307_2105-2019.11.13
9. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Форсайт як інструмент відповідального державного управління і стратегування міжнародної економічної політики в умовах загострення глобальних проблем розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 326 (1). С. 350—358. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>
10. Панченко В., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Карп В. С. Міжнародні стратегії зменшення економічних, соціальних і технологічних розривів між країнами: історичні паралелі адаптації моделей стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку. Агросвіт. 2025. № 7 (квітень). С. 4—15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>
11. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. Багатовимірність проблем соціально-економічного розвитку в умовах глобальних викликів: інституційні рамки політики модернізації. Економічний простір. 2025. № 199. С. 86—98. <https://doi.org/10.30838/EP.199.86-98>
12. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. Стрибокподібний і наздоганяючий розвиток як імператив модернізації та структурної трансформації азійських країн: історичні аспекти реалізації політики стимулювання експорту. Агросвіт. 2025. № 6. С. 17—29. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17>
13. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: АграрMedia, 2025. 471 с.
14. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. Стратегічний форсайт як інструмент протидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 4 (320). С. 31—39. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>
15. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 180—190. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190
16. Резнікова Н. В. Економічні виклики неозалежності: конфлікт інтересів в умовах глобальної взаємодії. Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. 2013. № 1. С. 181—187.
17. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Перспективи формування нових центрів економічного зростання в умовах нової норми світової економіки як прояв неозалежності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 5—9.

18. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Проблеми реінституціоналізації світової економіки в умовах незалежності: нові виклики глобальному регулюванню. *Економічна наука*. 2017. № 10. С. 5—10.
19. Резнікова Н., Панченко В. Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики. Київ: Аграр Медіа Груп, 2023. 234 с.
20. Breckner M., Sunde U. Temperature extremes, global warming, and armed conflict: new insights from high resolution data. *World Development*. 2019. Vol. 123. P. 104624. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104624>
21. Bulatova O., Reznikova N., Sarbash S. Asymmetry of the modern conflicts. *Przegląd Strategiczny*. 2024. No. 17. P. 25—34. <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>
22. Bulatova O., Zakharova O., Reznikova N. Modern scientific and methodological approaches to monitoring the economic security of countries. In: *Transformations, Challenges and Security: monograph*. Vilnius: Mykolas Romeris University, 2024. P. 68—92.
23. Cederman L.-E., Hug S., Krebs L. F. Democratization and civil war: Empirical evidence. *Journal of Peace Research*. 2010. Vol. 47. No. 4. P. 377—394. <https://doi.org/10.1177/0022343310368336>
24. Cornish P. Terrorism, insecurity and underdevelopment. *Conflict — Security — Development*. 2001. Vol. 1. P. 147—151.
25. Coser L. A. Social Conflict and the Theory of Social Change. *The British Journal of Sociology*. 1957. Vol. 8. No. 3. P. 197—207.
26. Davies S., Pettersson T., Sollenberg M., Oberg M. Organized violence 1989—2024, and the challenges of identifying civilian victims. *Journal of Peace Research*. 2025. Vol. 64. No. 2. <https://doi.org/10.1177/0022343-3251345636>
27. Development Initiatives. *Global Humanitarian Assistance Report*. 2023. URL: <https://devinit.org/data/datasets/global-humanitarian-assistance-report-2023/>
28. Farrell H., Newman A. L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*. 2019. Vol. 44. No. 1. P. 42—79.
29. Fearon J. D., Laitin D. D. Ethnicity, Insurgency, and Civil War. *American Political Science Review*. 2003. Vol. 97. No. 1. P. 75—90. <https://doi.org/10.1017/s0003055403000534>
30. Gurr T. R. A Causal Model of Civil Strife: A Comparative Analysis Using New Indices. *American Political Science Review*. 1968. Vol. 62. No. 4. P. 1104—1124. <https://doi.org/10.2307/1953907>
31. Haastrup T. *Global Conflict Trends: Planning for the Future*. Folke Bernadotte Academy: Swedish Agency for Peace, Security and Development, 2024.
32. Haynes K. Diversionary conflict: Demonizing enemies or demonstrating competence? *Conflict Management and Peace Science*. 2015. Vol. 34. No. 4. P. 337—358. <https://doi.org/10.1177/0738894215593723>
33. Hegre H., Nygard H. M. Governance and Conflict Relapse. *Journal of Conflict Resolution*. 2014. Vol. 59. No. 6. P. 984—1016. <https://doi.org/10.1177/0022-002713520591>
34. Institute for Economics & Peace. *Global Peace Index 2024: Measuring Peace in a Complex World*. Sydney, 2024. URL: <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/06/GPI2024-web.pdf>
35. Jung S. C. Economic slowdowns and international conflict. *Journal of Peace Research*. 2022. P. 00223-433221166. <https://doi.org/10.1177/0022343322-1116656>
36. Kaldor M. *New and old wars: organized violence in a global era*. Cambridge: Polity Press, 1999.
37. Kelly A. M., Ngo Nguenda Radler R. D. Does energy consumption matter for climate change in Africa? New insights from panel data analysis. *Innovation and Green Development*. 2024. Vol. 3. No. 3. P. 100132. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100132>
38. Kirshner J. Classical realism and the challenge of global economic governance. *Oxford Review of Economic Policy*. 2024. Vol. 40. No. 2. P. 246—255.
39. Mach K. J. et al. Climate as a risk factor for armed conflict. *Nature*. 2019. Vol. 571. No. 7764. P. 193—197. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1300-6>
40. Mumford A. Proxy Warfare and the Future of Conflict. *The RUSI Journal*. 2013. Vol. 158. No. 2. P. 40-46. <https://doi.org/10.1080/03071847.2013.787733>
41. Nasdaq Verafin. *Global financial crime report*. 2024. URL: <https://elements.visualcapitalist.com/wpcontent/uploads/2024/04/1711973384569.pdf>
42. Panchenko V. G., Pinchuk Y. V. Current trends in the regulation of international trade in the conditions of excessive conflict of geoeconomic interests. *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*. 2024. Vol. 27. P. 5—14. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-27-5-14>
43. Plender J. The world was going transactional long before Trump. *The Financial Times*. 2025. Published FEB 6. URL: <https://www.ft.com/content/01af9c29-eb7f-484b-9fe7-2dbabc41ed52>
44. Ptashchenko O. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14—18.
45. Richmond O. A Prelude to Revisionism? The Stalemated Peace Model and the Emergence of Multipolarity in International Order. *Contemporary Security Policy*. 2025. Vol. 46. No. 2. P. 197—225. <https://doi.org/10.1080/13523260.2024.2437928>
46. Rinaldi S., Irrera D. The influence of Private Military Companies on global security. *The European Consortium For Political Research*. 2023. URL: <https://theloopecpr.eu/the-influence-of-private-military-companies-on-global-security/>
47. Rustad S. A. *Conflict Trends: A Global Overview, 1946—2024*. Peace Research Institute Oslo (PRIO). 2025. 24 p.
48. Schwarzer D. Europe, the End of the West and Global Power Shifts. *Global Policy*. 2017. Vol. 8. Special Issue 4. P. 18—26.
49. Streeck W. *Taking Back Control?: States and State Systems After Globalism*. London: Verso Books, 2024.
50. Theiler T. The microfoundations of diversionary conflict. *Security Studies*. 2018. Vol. 27. No. 2. P. 318—343.
51. Unfried K., Kis-Katos K., Pose T. Water scarcity and social conflict. *Journal of Environmental Economics*

and Management. 2022. Vol. 113. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2022.102633>

52. Zehorai I. Forbes Israel Special Report: The World's Richest Terrorist Organizations. Forbes Israel. 2024. URL: <https://forbes.co.il/e/theworlds-richest-terrorist-organizations/>

References:

1. Bulatova, O. V., Zakharova, O. V., Karpenko, O. I. and Fedorov, E. V. (2024), *Ekonomichna bezpeka krain v umovakh suchasnykh hlobalnykh transformatsii: vyklyky, zahrozy, ryzyky* [Economic Security of Nations amid Contemporary Global Transformations: Challenges, Threats, and Risks], MDU, Kyiv, Ukraine.

2. Bulatova, O. V. and Sarbash, S. M. (2024), "International cooperation in combating money laundering and terrorist financing", *Suchasni vyklyky dlya yevropeys'koho biznesu: bezpeka, konkurentospromozhnist, ekolohichnist. Konferentsiya* [Modern challenges for European business: security, competitiveness, environmental friendliness. Conference], Proekt 101085135-EUGREEN, Dnipro, Ukraine, pp. 61—66.

3. Bulatova, O. V. and Fedorov, E. V. (2022), "Challenges, threats and risks of shaping national economic security: global and national level", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 23, pp. 52—65, <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>

4. Bulatova, O., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2023), "Megatrends of international economic development and challenges to economic security: the potential of resilience and risk management policy", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 2, pp. 215—222, <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>

5. Duhynets, H., Yatsenko, O. and Panchenko, V. (2024), "International experience of post-war recovery: triggers of socio-economic development in the context of decentralization", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 328 (2), pp. 497—505, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-74>

6. Lukianenko, D. H. (2001), *Strategii ekonomichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii* [Strategies of Economic Development under Globalization], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2019), "Military budget as a trigger of economic growth and development: current realities and prospects for Ukraine (international aspect)", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, pp. 1—13.

8. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2019), "Critical analysis of theoretical approaches to determining the macroeconomic effects of military expenditures", *Efektivna ekonomika. Elektronne naukove fakhove vydannia*, vol. 11, https://doi.org/10.32702/2307_2105-2019.11.13

9. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2024), "Foresight as a tool of responsible public governance and strategizing international economic policy under escalating global development challenges", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 326 (1), pp. 350—358, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

10. Panchenko, V., Ptashchenko, O. V., Reznikova, N. V. and Karp, V. S. (2025), "International strategies to reduce economic, social and technological gaps between countries: historical parallels of leapfrog and catching-up development models", *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 4—15, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

11. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Karp, V. (2025), "Multidimensionality of socio-economic development problems under global challenges: institutional framework of modernization policy", *Ekonomichni prostir*, vol. 199, pp. 86—98, <https://doi.org/10.30838/EP.199.86-98>

12. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Karp, V. (2025), "Leapfrog and catching-up development as an imperative of modernization and structural transformation in Asian countries: historical aspects of export promotion policy", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 17—29, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17>

13. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), *Mizhnarodni strategii ekonomichnoho rozvytku: navchalnyi posibnyk* [International Strategies of Economic Development: A Textbook], AhrarMedia, Kyiv, Ukraine.

14. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2023), "Strategic foresight as a tool to counter current global challenges to economic security and inequality: EU experience for Ukraine in fostering resilience and sustainability", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 4 (320), pp. 31—39, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

15. Ptashchenko, O. V., Kyrilenko, O. P. and Kurtsev, O. Yu. (2024), "Impact of digital transformations on the development of modern economic space: human capital, inclusion, security", *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 180-190, available at: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190 (Accessed 30 July 2025).

16. Reznikova, N. V. (2013), "Economic challenges of neo-dependence: conflict of interests in the context of global interaction", *Strategiya rozvytku Ukrainy. Ekonomika, sotsiologiya, pravo*, vol. 1, pp. 181—187.

17. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2017), "Prospects for forming new centers of economic growth in the conditions of the new normal of the world economy as a manifestation of neo-dependence", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 5—9.

18. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2017), "Problems of reinstitutionalization of the world economy under neo-dependence: new challenges to global regulation", *Ekonomichna nauka*, vol. 10, pp. 5—10.

19. Reznikova, N. and Panchenko, V. (2023), *Reportazhi iz tsyvilizatsiinykh frontiv. Na peredovii mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky* [Reports from the Frontlines of Civilization: At the Forefront of International Economic Policy], Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine.

20. Breckner, M. and Sunde, U. (2019), "Temperature extremes, global warming, and armed conflict: new insights from high resolution data", *World Development*, vol. 123, p. 104624, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104624>

21. Bulatova, O., Reznikova, N. and Sarbash, S. (2024), "Asymmetry of the modern conflicts", *Przeglad*

Strategiczny, vol. 17, pp. 25—34, <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>

22. Bulatova, O., Zakharova, O. and Reznikova, N. (2024), Modern scientific and methodological approaches to monitoring the economic security of countries, In: Transformations, Challenges and Security: monograph, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania.

23. Cederman, L.-E., Hug, S. and Krebs, L. F. (2010), "Democratization and civil war: Empirical evidence", Journal of Peace Research, vol. 47 (4), pp. 377—394, <https://doi.org/10.1177/0022343310368336>

24. Cornish, P. (2001), "Terrorism, insecurity and underdevelopment", Conflict — Security — Development, vol. 1, pp. 147—151.

25. Coser, L. A. (1957), "Social Conflict and the Theory of Social Change", The British Journal of Sociology, vol. 8 (3), pp. 197—207.

26. Davies, S., Pettersson, T., Sollenberg, M. and Oberg, M. (2025), "Organized violence 1989—2024, and the challenges of identifying civilian victims", Journal of Peace Research, vol. 62(4), <https://doi.org/10.1177/00223433251345636>

27. Development Initiatives (2023), Global Humanitarian Assistance Report, Sydney, available at: <https://devinit.org/data/datasets/global-humanitarian-assistance-report-2023/> (Accessed 30 July 2025).

28. Farrell, H. and Newman, A. L. (2019), "Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion", International Security, vol. 44 (1), pp. 42—79.

29. Fearon, J. D. and Laitin, D. D. (2003), "Ethnicity, Insurgency, and Civil War", American Political Science Review, vol. 97 (1), pp. 75—90, <https://doi.org/10.1017/s0003055403000534>

30. Gurr, T. R. (1968), "A Causal Model of Civil Strife: A Comparative Analysis Using New Indices", American Political Science Review, vol. 62 (4), pp. 1104—1124, <https://doi.org/10.2307/1953907>

31. Haastrup, T. (2024), "Global Conflict Trends: Planning for the Future", Folke Bernadotte Academy: Swedish Agency for Peace, Security and Development.

32. Haynes, K. (2015), "Diversionary conflict: Demonizing enemies or demonstrating competence?", Conflict Management and Peace Science, vol. 34 (4), pp. 337—358, <https://doi.org/10.1177/0738894215593723>

33. Hegre, H. and Nygard, H. M. (2014), "Governance and Conflict Relapse", Journal of Conflict Resolution, vol. 59 (6), pp. 984—1016, <https://doi.org/10.1177/002200-2713520591>

34. Institute for Economics & Peace (2024), Global Peace Index 2024: Measuring Peace in a Complex World, Sydney, available at: <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/06/GPI2024-web.pdf> (Accessed 30 July 2025).

35. Jung, S. C. (2022), "Economic slowdowns and international conflict", Journal of Peace Research, vol. 61, <https://doi.org/10.1177/00223433221116656>

36. Kaldor, M. (1999), New and old wars: organized violence in a global era, Polity Press, Cambridge, United Kingdom.

37. Kelly, A. M. and Ngo Nguenda Radler, R. D. (2024), "Does energy consumption matter for climate change in

Africa? New insights from panel data analysis", Innovation and Green Development, vol. 3 (3), p. 100132, <https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100132>

38. Kirshner, J. (2024), "Classical realism and the challenge of global economic governance", Oxford Review of Economic Policy, vol. 40 (2), pp. 246—255.

39. Mach, K. J. et al. (2019), "Climate as a risk factor for armed conflict", Nature, vol. 571, no. 7764, pp. 193—197, <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1300-6>

40. Mumford, A. (2013), "Proxy Warfare and the Future of Conflict", The RUSI Journal, vol. 158 (2), pp. 40—46, <https://doi.org/10.1080/03071847.2013.787733>

41. Nasdaq Verafin (2024), "Global financial crime report", available at: <https://elements.visualcapitalist.com/wp-content/uploads/2024/04/171197-3384569.pdf> (Accessed 30 July 2025).

42. Panchenko, V. G. and Pinchuk, Y. V. (2024), "Current trends in the regulation of international trade in the conditions of excessive conflict of geoeconomic interests", Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 27, pp. 5—14, <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-27-5-14>

43. Plender, J. (2025), "The world was going transactional long before Trump", The Financial Times, available at: <https://www.ft.com/content/01af9c29-eb7f-484b-9fe7-2dbabc41ed52> (Accessed 30 July 2025).

44. Ptashchenko, O. (2018), "Transformation of the global economic space in the present", Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalya, vol. 4 (245), pp. 14—18.

45. Richmond, O. (2025), "A Prelude to Revisionism? The Stalemated Peace Model and the Emergence of Multipolarity in International Order", Contemporary Security Policy, vol. 46 (2), pp. 197—225, <https://doi.org/10.1080/13523260.2024.2437928>

46. Rinaldi, S. and Irrera, D. (2023), "The influence of Private Military Companies on global security", The European Consortium For Political Research, available at: <https://theloop.ecpr.eu/the-influence-of-private-military-companies-on-global-security/> (Accessed 30 July 2025)

47. Rustad, S. A. (2025), Conflict Trends: A Global Overview, 1946—2024, Peace Research Institute (PRIO), Oslo.

48. Schwarzer, D. (2017), "Europe, the End of the West and Global Power Shifts", Global Policy, vol. 8, special issue 4, pp. 18—26.

49. Streeck, W. (2024), Taking Back Control?: States and State Systems After Globalism, Verso Books, London, United Kingdom.

50. Theiler, T. (2018), "The microfoundations of diversionary conflict", Security Studies, vol. 27 (2), pp. 318—343.

51. Unfried, K., Kis-Katos, K. and Pose, T. (2022), "Water scarcity and social conflict", Journal of Environmental Economics and Management, vol. 113, <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2022.102633>

52. Zehorai, I. (2024), "Forbes Israel Special Report: The World's Richest Terrorist Organizations", Forbes Israel, available at: <https://forbes.co.il/e/theworlds-richest-terrorist-organizations/> (Accessed 30 July 2025).
Стаття надійшла до редакції 01.08.2025 р.

О. М. Кібик,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет "Одеська юридична академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9587-578X>
С. В. Візиренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет "Одеська юридична академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8163-7411>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.28

СТАНДАРТИ ЕТИКИ ТА НЕОБХІДНІ ЗНАННЯ ДЛЯ БУХГАЛТЕРІВ-ПРАКТИКІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

O. Kibik,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics
and Management, National University "Odesa Law Academy"
S. Vizirenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics and Management, National University "Odesa Law Academy"

ETHICAL STANDARDS AND NECESSARY KNOWLEDGE FOR PRACTICING ACCOUNTANTS IN THE PUBLIC SERVICES SECTOR

У статті досліджено питання дотримання професійним бухгалтером у публічній практиці основоположних етичних принципів, зокрема об'єктивності, та застосування концептуальної основи для ідентифікації, оцінювання та реагування на загрози незалежності. Підкреслено важливість сильної етичної культури у фірмі, підкріпленої відповідними політиками та процедурами, для мінімізації ризику виникнення загроз. Розглянуто фактори, що впливають на виявлення конфліктів інтересів, включаючи характер послуг, розмір фірми, клієнтську базу та організаційну структуру. Надано рекомендації щодо постійного моніторингу змін у послугах, інтересах чи відносинах, а також документування обставин, що спричинили конфлікт, застосованих заходів та отриманої згоди клієнтів. Наголошено на обов'язку бухгалтера відмовитися від надання послуг або припинити відносини у разі неможливості усунути загрозу об'єктивності, особливо при відсутності згоди клієнта на розкриття інформації.

The article examines the issue of compliance by professional accountants in public practice with fundamental ethical principles, in particular objectivity, and the application of a conceptual framework for identifying, assessing, and responding to threats to independence. The practical aspects of applying ethical standards and professional competence requirements for accountants working in the public sector in accordance with the International Code of Ethics for Professional Accountants are examined. It is summarized that in the public practice of a professional accountant, there are many situations, such as conflicts of interest; preparation of financial information; offering certain incentives; pressure from a partner on a professional accountant to misrepresent information in reports. There are always risks that can threaten professional accountants' adherence to fundamental principles.

The importance of a strong ethical culture within the firm, supported by appropriate policies and procedures, is emphasized in order to minimize the risk of threats arising. Factors influencing the identification of conflicts of interest were considered, including the nature of services, the size of the firm, the client base, and the organizational structure. The existence of a strong ethical culture within the firm must be supported by appropriate policies and procedures, which will significantly reduce the risk of threats to the objectivity of the professional accountant. In order to effectively identify conflicts of interest, it is necessary to consider: what services the accountant provides; how large the firm is; who the firm's clients are; how the firm is organized. These factors influence the likelihood of conflicts arising and the difficulty of identifying them.

Recommendations were provided on continuously monitoring changes in services, interests, or relationships, as well as documenting the circumstances that caused the conflict, the measures taken, and the consent obtained from clients. Emphasis was placed on the accountant's obligation to refuse to provide services or terminate the relationship if it is impossible to eliminate the threat to objectivity, especially in the absence of the client's consent to disclose information.

Ключові слова: професійний бухгалтер, загрози власного інтересу, загрози самозацікавленості, загрози власної оцінки, загрози захисту, загрози особистих стосунків, загрози тиску, конфлікт інтересів, ідентифікація конфлікту, принципу конфіденційності, ризик упередженості.

Key words: professional accountant, threats to self-interest, threats to self-interest, threats to self-assessment, threats to protection, threats to personal relationships, threats to pressure, conflict of interest, conflict identification, confidentiality principle, risk of bias.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Питання практичних аспектів застосування стандартів етики та вимог до професійної компетентності для бухгалтерів, які працюють у сфері публічних послуг є досить актуальним, тому що існує дуже багато обставин, які створюють загрози дотриманню професійними бухгалтерами основоположних принципів: загрози власного інтересу, загрози власної оцінки, загрози захисту, загрози особистих стосунків, загрози тиску.

Професія бухгалтера вирізняється тим, що її представники беруть на себе відповідальність діяти в інтересах суспільства. Саме завдяки довірі до бухгалтерів, компанії, уряди та інші організації залучають їх до різноманітних завдань, включаючи підготовку звітності, проведення аудитів та надання консультацій. Бухгалтери розуміють, що така довіра базується на цінних навичках та якостях, які вони демонструють у своїй діяльності:

етична поведінка та відповідність професійним стандартам; розвинуті ділові навички; глибокі технічні та професійні знання; обґрунтоване професійне судження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням аспектів професійної етики бухгалтерів і аудиторів займалися такі вчені, як О.А. Петрик, С.Ф. Голов, О.Ю. Редько, О.Ю. Балазюк, О.В. Фомина, О.М. Ромашко, С.М. Семенова, А.І. Орехова та ін. Ґрунтовні дослідження провідних науковців заклали основу для розуміння професійної етики бухгалтерів. Проте, в умовах зростаючої конкуренції та прагнення до соціальної справедливості, роль етичної поведінки, соціальної

відповідальності та чесності бухгалтерів стає дедалі важливішою. Це вимагає постійного дослідження етичних питань з урахуванням сучасних економічних реалій та тенденцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити шляхи забезпечення об'єктивності професійного бухгалтера у публічній практиці шляхом дослідження етичних вимог, факторів впливу та розробки практичних рекомендацій щодо виявлення, оцінювання та реагування на загрози незалежності та конфлікти інтересів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Професійна етика — це окрема сфера знань, що вивчає принципи ефективної взаємодії між членами трудового колективу, правила спілкування з клієнтами та користувачами інформації про діяльність компанії, а також визначає стандарти поведінки професіонала у певній галузі. Як і будь-яка інша самостійна галузь, професійна етика бухгалтерів постійно розвивається, адаптуючись до потреб та вимог сучасного суспільства. Кожен бухгалтер несе відповідальність за дотримання етичних норм у своїй роботі. Професіоналізм — це не лише досвід, а й довіра до фахівця та інформації, яку він надає. Тому, в бухгалтерській практиці сформувалися два важливі аспекти: професійна компетентність та морально-етична відповідальність. Перший аспект належить від освіти, досвіду та саморозвитку, а другий — від професійної етики, її принципів та їх дотримання.

Саме морально-етична складова впливає на формування бухгалтера як особистості та учасника соціально-економічних процесів у державі [6].

Професійний бухгалтер повинен дотримуватися основоположних принципів етики професійних бухгалтерів для того, щоб ідентифікувати, оцінювати та реагувати на загрози дотриманню основоположних принципів.

В публічній практиці професійного бухгалтера виникає безліч ситуацій: конфлікт інтересів; складання фінансової інформації; пропонування певної спонукі; вчинення тиску з боку партнера із завдання на професійного бухгалтера для невірної відображення в звітності інформації.

Крім цього, існує дуже багато обставин, які створюють загрози дотриманню професійними бухгалтерами основоположних принципів. Це стосується:

1) загрози власного інтересу:

а) загрози самозацікавленості (financial interest):

— фінансовий зиск: бухгалтер має особистий фінансовий інтерес щодо клієнта, наприклад, володіє акціями або отримує вигоду від успіху бізнесу клієнта;

— занижений гонорар, якщо, наприклад запропоновано надто низьку оплату за послуги, що ставить під сумнів можливість надання якісних послуг відповідно до професійних стандартів;

— тісні ділові зв'язки: бухгалтер має партнерські відносини або інші комерційні зв'язки з клієнтом, які можуть впливати на об'єктивність оцінки;

— інсайдерська інформація: бухгалтер має доступ до конфіденційної інформації клієнта, яку можна використати для особистої вигоди;

— виявлення помилок попередника: бухгалтер виявляє суттєву помилку, допущену іншим фахівцем тієї ж фірми, що ставить під загрозу репутацію фірми та може вплинути на рішення про її виправлення.

2) загрози власної оцінки (self-review):

— оцінка власної роботи: бухгалтер надає оцінку ефективності системи, яку він сам же і впроваджував або в якій брав участь у розробці;

— підготовка даних для перевірки: бухгалтер готує первісні дані, які потім перевіряються в рамках завдання з надання впевненості, тобто він фактично перевіряє власну роботу;

3) загрози захисту (advocacy):

— підтримка інтересів клієнта: бухгалтер відкрито підтримує інтереси клієнта, що ставить під сумнів його незалежність та об'єктивність;

— представництво в суді: бухгалтер представляє інтереси клієнта в суді або інших юридичних спорах;

— лобіювання законодавства: бухгалтер лобіює прийняття певних законів в інтересах клієнта;

4) загрози особистих стосунків (familiarity):

— родинні зв'язки: бухгалтер має близьких родичів, які обіймають керівні посади у клієнта;

— попередні зв'язки: член команди з аудиту нещодавно працював у клієнта або має тривалі особисті відносини з керівництвом клієнта;

— заангажований експерт: експерт, який має перевірити роботу бухгалтера, тісно пов'язаний з особою, яка виконала цю роботу;

5) загрози тиску (intimidation):

— погроза звільнення або відсторонення: бухгалтеру загрожують звільненням або відстороненням від клієнта через його професійну незгоду з певними рішеннями;

— тиск через знання: на бухгалтера тиснуть, змушуючи погодитись з думкою клієнта, аргументуючи це більшою компетентністю клієнта в конкретному питанні;

— обман з підвищенням: бухгалтеру обіцяють підвищення, якщо він підтримає неприйнятний обліковий підхід;

— обов'язок через подарунок: бухгалтер відчуває зобов'язання через отриманий від клієнта подарунок і боїться оприлюднення цієї інформації.

Отже, завжди існують ризики, що можуть створювати загрози дотриманню професійними бухгалтерами основоположних принципів. На оцінку прийнятності рівня загрози дотриманню етичних принципів професійним бухгалтером впливають:

— умови та політики: положення, що регулюють діяльність як клієнта, так і бухгалтерської фірми, можуть пом'якшувати або посилювати потенційні загрози;

— фактори, пов'язані з клієнтом: специфіка діяльності клієнта та умови, в яких він працює, можуть створювати певні ризики для об'єктивності бухгалтера;

— фактори, пов'язані з фірмою: внутрішні політики та процедури бухгалтерської фірми також впливають на рівень ризику порушення об'єктивності;

— характер та обсяг послуг: тип послуг, які надає бухгалтер (наприклад, аудит, надання впевненості, консультаційні послуги), визначає ступінь ризику.

Ризик для об'єктивності бухгалтера буде залежити від того, чи є клієнт:

— об'єктом аудиту (особливо, якщо це компанія, що становить суспільний інтерес): аудит публічних компаній вимагає найвищого рівня незалежності та об'єктивності;

— клієнтом, що потребує надання впевненості (але не є об'єктом аудиту): впевненість також передбачає незалежну оцінку, хоча ризик може бути дещо нижчим, ніж при аудиті;

— клієнтом, який не потребує надання впевненості: надання послуг, що не пов'язані з аудитом або впевненістю (наприклад, податкове консультування), може створювати менше загроз для об'єктивності [3].

Отже, оцінюючи загрози для об'єктивності, необхідно враховувати як внутрішні політики та процедури, так і зовнішні фактори, пов'язані з клієнтом та типом послуг, що надаються.

Можна визначити ключові фактори, що впливають на оцінку загроз для професійної етики бухгалтера у робочому середовищі фірми — це вплив робочого середовища фірми на оцінку загроз об'єктивності.

Внутрішні фактори фірми, в якій працює бухгалтер, суттєво впливають на ймовірність виникнення загроз для дотримання професійних етичних принципів. До таких факторів належать:

— етичне лідерство: приклад керівництва фірми, яке заохочує дотримання етичних норм і підкреслює важливість служіння суспільним інтересам;

— політики моніторингу: наявність чітких правил та процедур для забезпечення дотримання професійних принципів усіма працівниками;

— система заохочень: прозорі та справедливі системи оплати праці, оцінки результатів діяльності та дисциплінарних стягнень, які стимулюють дотримання етичних норм;

— управління залежністю: заходи для зменшення ризиків, пов'язаних із надмірною залежністю від доходів, отриманих від одного великого клієнта;

— автономія партнера: надання партнеру з завдання достатніх повноважень для прийняття рішень щодо дотримання етичних принципів, зокрема, щодо прийняття нових клієнтів або надання послуг існуючим;

— компетентність персоналу: вимоги до освіти, навчання та досвіду працівників, що гарантують їхню здатність розпізнавати та вирішувати етичні дилеми;

— механізми зворотного зв'язку: процеси для заохочення та розгляду внутрішніх і зовнішніх повідомлень про проблеми чи скарги, пов'язані з професійною етикою [3].

Отже, наявність сильної етичної культури у фірмі, повинна бути підкріплена відповідними політиками та процедурами, що значно зменшує ризик виникнення загроз для об'єктивності професійного бухгалтера.

Бухгалтери зобов'язані дотримуватись етичного кодексу, використовувати певний підхід (концептуальну основу) для виявлення, оцінки та управління ризиками його порушення. Цей підхід включає: ідентифікацію загроз, оцінку їхньої значущості та впровадження заходів для зменшення ризиків. Конфлікт інтересів, тобто ситуація, коли інтереси бухгалтера або різних сторін, з якими він працює, суперечать один одному, становить загрозу для його об'єктивності та може порушувати інші етичні принципи. Це може трапитися, коли бухгалтер обслуговує кілька сторін з протилежними інтересами в одному питанні або коли його власні інтереси конфліктують з інтересами клієнта.

Дотримання етичних норм у роботі бухгалтера є запорукою підвищення довіри до його інформації з боку усіх зацікавлених сторін. Це дає можливість розкрити реальний стан справ в організації, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Крім того, це позитивно впливає на імідж професії [5].

Професійний бухгалтер зобов'язаний діяти неупереджено і не дозволяти конфлікту інтересів спотворювати його професійне судження чи прийняття рішень в ділових питаннях. Ситуації, що можуть призвести до конфлікту інтересів можуть бути різними. Ризик упередженості може виникати через конфлікт інтересів:

— консультування з придбання компанії: надання консультацій щодо придбання клієнту, який прагне купити компанію, що є об'єктом аудиту цієї ж фірми, особливо якщо при аудиті була отримана конфіденційна інформація;

— консультування конкуруючих сторін: одночасне консультування двох клієнтів, які конкурують за придбання однієї і тієї ж компанії;

— надання послуг покупцю та продавцю: надання послуг як продавцю, так і покупцю в одній і тій самій угоді;

— оцінка активів для протилежних сторін: підготовка оцінки вартості активів для двох сторін, які мають протилежні інтереси щодо цих активів;

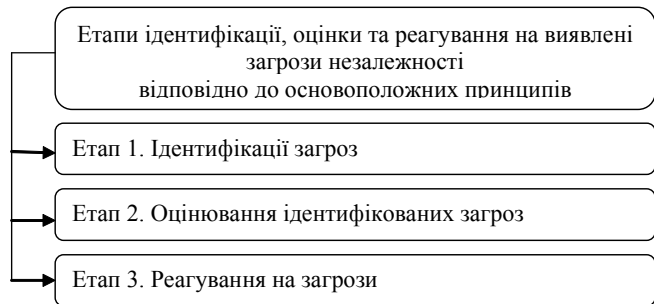


Рис. 1. Етапи ідентифікації, оцінки та реагування на виявлені загрози незалежності

Джерело: сформовано на основі [3].

— представництво інтересів в суперечках: представництво інтересів двох клієнтів, які мають судові спори між собою;

— одночасні послуги ліцензіату та ліцензіару: надання звіту, що підтверджує правильність розрахунків роялті ліцензіару, та одночасне консультування ліцензіата щодо сум, які необхідно сплатити;

— рекомендація інвестицій в бізнес родини: рекомендація клієнту інвестувати в бізнес, в якому має фінансову зацікавленість близький родич бухгалтера;

— консультування з конкурентних питань: надання стратегічних консультацій клієнту щодо конкурентної позиції на ринку, коли фірма бухгалтера має спільний бізнес з прямим конкурентом клієнта;

— консультування з питань придбання, у якому зацікавлена фірма: консультування клієнта щодо придбання компанії, в якій сама бухгалтерська фірма також має інтерес щодо придбання;

— консультування щодо товарів з комісією: консультування клієнта щодо купівлі певного товару, коли фірма бухгалтера отримує комісійні від продавця цього товару.

Професійні бухгалтери в публічній практиці мають забезпечити незалежність під час завдань із аудиту, огляду та виконання інших завдань з надання впевненості [2].

На практиці можуть виникати ситуації, коли наявну загрозу неможливо усунути чи зменшити до прийнятого рівня, або коли завдання не відповідає суспільним інтересам [4].

Виділяють такі етапи ідентифікації, оцінки та реагування на виявлені загрози незалежності (Рис. 1).

Основоположні принципи та застосування концептуальної основи — це зобов'язання, які повинні дотримуватись професійні бухгалтери (Табл. 1).

При розкритті інформації та обміні даними (в межах фірми, мережі чи з зовнішніми консультантами) бухгалтер повинен суворо дотримуватись принципу конфіденційності. Якщо отримання згоди на розкриття інформації неможливе через ризик порушення конфіденційності, фірма може прийняти або продовжити виконання завдання лише якщо:

— фірма зберігає нейтральність у конфлікті між клієнтами;

— забезпечено максимальний захист конфіденційної інформації між різними робочими групами;

— фірма переконана, що об'єктивний спостерігач визнав би прийнятним виконання завдання, враховую-

Таблиця 1. Основоволожні принципи та застосування концептуальної основи — зобов'язання професійних бухгалтерів

Ідентифікація конфлікту	Загрози, створювані конфліктами інтересів	Розкриття інформації та згода
Перш ніж погодитись на співпрацю з новим клієнтом або розпочати нове завдання, професійний бухгалтер зобов'язаний провести ретельну перевірку для виявлення потенційних конфліктів інтересів, які можуть загрожувати дотриманню професійних етичних принципів. Ця перевірка повинна включати збір інформації про: - характер взаємозв'язків та інтересів між усіма залученими сторонами; - характер послуг, які планується надати, та їх потенційний вплив на кожну із залучених сторін. Ефективний процес виявлення конфлікту інтересів дозволяє бухгалтеру заздалегідь ідентифікувати ризики, які на етапі прийняття рішення про співпрацю, так і під час виконання завдання. Чим раніше буде виявлено конфлікт, тим більше можливостей буде для його уникнення або ефективного управління.	Ризик порушення професійної етики зростає прямо пропорційно до зв'язку між послугами, що надаються, та ситуацією конфлікту інтересів. При оцінці цього ризику слід враховувати ефективність заходів для захисту конфіденційності, а саме: - організаційна структура, що мінімізує поширення інформації (окремі відділи); - політики обмеження доступу до даних клієнтів. - правові угоди про нерозголошення; - захист інформації технічними та фізичними засобами; - професійна підготовка персоналу з питань етики та конфіденційності. Для управління ризиками, що виникають через конфлікт інтересів, можна використовувати такі заходи: - створення окремих команд для кожного клієнта, які чітко дотримуються політик конфіденційності; - залучення незалежного експерта, який не має жодного відношення до конфліктної ситуації, для перевірки виконаної роботи та оцінки обґрунтованості рішень та висновків.	Для мінімізації загроз, пов'язаних з конфліктом інтересів, можуть бути впроваджені наступні запобіжні заходи: - формування незалежних робочих груп із чітко визначеними протоколами збереження конфіденційної інформації; - залучення незалежного експерта для незалежної оцінки обґрунтованості суджень та висновків. Розкриття інформації про конфлікт інтересів вимагає від бухгалтера: повідомити про звичайну практику, що фірма не працює виключно з одним клієнтом (наприклад, через стандартні умови договору). Це дозволяє отримати загальну згоду. Згодою клієнта вважається не тільки офіційний документ, але й його поведінка, якщо вона демонструє обізнаність та прийняття ситуації. Професійний бухгалтер зобов'язаний: інформувати клієнтів, яких стосується конфлікт інтересів, про його природу та про вжиті заходи для захисту їхніх інтересів та отримати від цих клієнтів підтвердження згоди на надання послуг за умови впровадження цих захисних заходів.

Джерело: сформовано на основі [3].

чи, що відмова від нього принесла б значно більшу шкоду клієнтам або іншим зацікавленим сторонам.

Ризик порушення конфіденційності буде виникати, якщо бухгалтер намагається отримати згоду на виконання:

- роботи, пов'язаної з поглинанням однієї компанії іншою, якщо фірма вже обслуговує обидві компанії;

- експертизи у справах про шахрайство, якщо фірма має конфіденційну інформацію про іншого клієнта, який може бути причетний до цього шахрайства.

Прозора та надійна система обліку — це ключ до розкриття економічного потенціалу українських підприємств. Вона сприяє створенню сприятливого бізнес-середовища, що стимулює інновації та конкурентоспроможність на світових ринках. Забезпечення надійності фінансової звітності потребує міцної нормативної бази, заснованої на міжнародних стандартах та найкращих світових практиках. Без такої бази український бізнес не зможе повністю реалізувати свій потенціал,

що негативно вплине на розвиток економіки та суспільства в цілому. Крім того, постраждає репутація аудиторів та бухгалтерів [1].

Професійний бухгалтер у публічній практиці повинен дотримуватися основоположних принципів та застосовувати концептуальну основу для ідентифікації, оцінювання та реагування на загрози дотриманню основоположних принципів. Загрози дотриманню основоположних принципів можуть створюватися різноманітними фактами та обставинами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження приходимо до висновку, що професійний бухгалтер у публічній практиці повинен дотримуватися основоположних принципів та застосовувати концептуальну основу для ідентифікації, оцінювання та реагування на виявлені загрози незалежності. Наявність сильної етичної

культури у фірмі, повинна бути підкріплена відповідними політиками та процедурами, що значно зменшує ризик виникнення загроз для об'єктивності професійного бухгалтера.

Оцінюючи загрози для об'єктивності, необхідно враховувати як внутрішні політики та процедури, так і зовнішні фактори, пов'язані з клієнтом та типом послуг, що надаються.

Для того, щоб ефективно виявляти конфлікти інтересів, потрібно враховувати:

- які саме послуги надає бухгалтер (аудит, консультації тощо);
- наскільки велика фірма (чим більша, тим більше потенційних клієнтів і конфліктів);
- хто є клієнтами фірми (розмір їхнього бізнесу, сфера діяльності);
- як організована фірма (скільки в неї офісів і де вони розташовані).

Ці фактори впливають на ймовірність виникнення конфліктів та на складність їхнього виявлення.

Професійний бухгалтер повинен постійно відстежувати будь-які зміни в характері послуг, інтересів чи відносин, які можуть призвести до конфлікту інтересів протягом виконання завдання. Рекомендується також документувати обставини, що спричинили конфлікт; застосовані заходи для зменшення ризиків; підтвердження згоди від клієнтів. Якщо бухгалтер вирішив, що для розкриття інформації необхідна чітка згода клієнта, але клієнт її не дає, то бухгалтер зобов'язаний відмовитися від надання послуг, що призводять до конфлікту інтересів, або припинити відносини чи позбутися інтересів, що викликають конфлікт, аби усунути загрозу або звести її до прийнятного рівня.

Література:

1. Балазюк О.Ю. Професійна етика бухгалтера в контексті реформування бухгалтерського обліку в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 10. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/121.pdf
2. Голов С. Ф., Голубка Я. В., Костюченко В. М., Кузіна Р. В., Чижевська Л. В. Професійна етика бухгалтера: підручник. Житомир: ПП Рута, 2022. 260 с.
3. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів (включаючи Міжнародні стандарти незалежності). URL: <https://ifacweb.blob.core.windows.net/public-files/2024-03/%D0%9C%D0%86%D0%96%D0%9D%D0%90%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%9D%D0%98%D0%98%D0%CC%D0%86%D0%9A%D0%9E%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%98%202022.pdf>
4. Петрик О.А., Зотов В.О., Кудрицький Б.В. Аудит: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 498 с.
5. Орехова А. І. Проблемні аспекти дотримання етичних норм професійними бухгалтерами. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 23. С. 5—9. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2020/3.pdf
6. Фоміна О.В., Ромашко О.М., Семенова С.М. Професійна етика бухгалтерів: її особливості та проблемні аспекти дотримання етичних принципів. Економіка і суспільство. 2017. № 10. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2052>.

References:

1. Balaziuk, O. Yu. (2017), "Professional ethics of accountants in the context of accounting reform in Ukraine", *Ekonomika i suspil'stvo*, [Online], vol. 10, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/121.pdf (Accessed 01 Aug 2025).
 2. Golov, S. F., Golubka, Ja. V., Kostjuchenko, V. M., and Kuzina, R. V., Chyzhevs'ka, L. V. (2022). *Profesijna etyka buhgaltera* [Professional ethics of an accountant], PP Ruta, Zhytomyr, Ukraine.
 3. International Federation of Accountants (2024), "International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards)", available at: <https://ifacweb.blob.core.windows.net/public-files/2024-03/%D0%9C%D0%86%D0%96%D0%9D%D0%90%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%9D%D0%98%D0%98%D0%CC%D0%86%D0%9A%D0%9E%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%98%202022.pdf> (Accessed 02 august 2025).
 4. Petryk, O. A. and Zotov, V. O. and Kudrytskyi, B. V. (2015), *Audyty: pidruchnyk* [Audit: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 5. Oriekhova, A. I. (2020), "Problematic aspects of compliance with ethical standards by professional accountants", *Problemnii aspekty dotrymannia etychnykh norm profesijnymy bukhhalteramy*, [Online], vol. 23, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2020/3.pdf (Accessed 03 august 2025).
 6. Fomina, O.V., Romashko O.M., and Semenova S.M. (2017), "Professional ethics of accountants: its features and problematic aspects of compliance with ethical principles", *Ekonomika i suspil'stvo*, [Online], vol. 10, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2052> (Accessed 03 august 2025).
- Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 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

O. Korolovich,

PhD in Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5878-0925>

N. Liba,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7053-8859>

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.34

PROBLEMS OF ADAPTING THE THEORY AND PRACTICE OF ACCOUNTING AND MARKETING TO MODERN REALITIES

O. O. Korolovich,

к. е. н., професор, доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет

Н. С. Ліба,

д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет

В. М. Головачко,

к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет

ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ОБЛІКУ ТА МАРКЕТИНГУ ДО СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ

In conditions of high dynamism in economic processes and the rapid development of digital technologies, the effective interaction between accounting and marketing theory and practice becomes significant, as it provides the foundation for making managerial decisions that are adequate to modern challenges and for creating competitive advantages for enterprises. Considering the outlined specifics, the study aims to identify the challenges in adapting the theoretical foundations and practices of accounting and marketing to contemporary economic conditions, driven by the digitalization of business processes, the integration of environmental and social aspects into reporting, the increasing role of big data analytics, and the personalization of marketing strategies. As a result of analyzing the challenges in adapting the theory and practice of accounting and marketing to contemporary realities, it can be concluded that this scope is quite broad, encompassing both methodological and organizational-technological aspects of enterprise operations. Among the key problems identified are: the lag of the theoretical framework behind practical needs; technical and informational incompatibility with modern digital platforms, CRM and ERP systems, payment services, and online sales channels; low levels of big data analytics usage in accounting and marketing; insufficient flexibility and responsiveness of accounting systems; institutional and regulatory barriers;

lack of integration of environmental and social factors; and a shortage of qualified personnel. It has been proven that the comprehensive modernization of the theoretical foundations and practical tools of accounting and marketing is a necessary condition for enhancing the competitiveness of enterprises and ensuring their resilience in the current economic environment. It is important to ensure the development of flexible concepts of accounting and marketing, broad opportunities for prompt data exchange and business process automation, active use of big data analytics, and the implementation of real-time processing and reporting; the adaptation of national accounting standards to international requirements, the reduction of legislative barriers to the implementation of modern management tools; the integration of environmental and social indicators into accounting systems and marketing strategies; and the systematic training and professional development of specialists in the field of accounting and marketing.

В умовах високої динамічності економічних процесів та стрімкого розвитку цифрових технологій особливого значення набуває ефективна взаємодія теорії та практики обліку й маркетингу, яка забезпечує основу для прийняття управлінських рішень, адекватних сучасним викликам, та формування конкурентних переваг підприємств. Враховуючи окреслену специфіку мета дослідження полягає в ідентифікації проблем адаптації теоретичних засад та практик обліку та маркетингу до сучасних економічних умов, зумовлених цифровізацією бізнес-процесів, інтеграцією екологічних і соціальних аспектів у звітність, зростанням ролі аналітики великих даних та персоналізацією маркетингових стратегій. У результаті проведеного аналізу проблем адаптації теорії та практики обліку та маркетингу до сучасних реалій можна зробити висновок, що це коло є доволі широким і охоплює як методологічні, так і організаційно-технологічні аспекти діяльності підприємств. Серед ключових проблем визначено: відставання теоретичної бази від практичних потреб; технічна та інформаційна несумісність з сучасними цифровими платформами, системами CRM, ERP, платіжними сервісами та онлайн-каналами збуту; низький рівень використання аналітики великих даних в обліку та маркетингу; недостатня гнучкість і швидкість реагування систем обліку; інституційні та нормативні бар'єри; відсутність інтеграції екологічних та соціальних факторів; дефіцит кваліфікованих кадрів. Доведено, що комплексна модернізація теоретичних основ і практичних інструментів обліку та маркетингу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх стійкості у сучасних економічних умовах. Важливо забезпечити розвиток гнучких концепцій обліку та маркетингу, широкі можливості для оперативного обміну даними та автоматизації бізнес-процесів, активне використання аналітики великих даних, впровадження реального часу обробки та звітності; адаптацію національних стандартів обліку до міжнародних вимог, зменшення законодавчих бар'єрів для впровадження сучасних інструментів управління; інтеграцію екологічних і соціальних показників у системи обліку та маркетингові стратегії; системну підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері обліку та маркетингу.

Key words: data exchange; business process automation; big data analytics; processing time; legislative barriers; indicators; accounting systems; marketing strategies; specialists in accounting and marketing.

Ключові слова: обмін даними; автоматизація бізнес-процесів; аналітика великих даних; час обробки; законодавчі бар'єри; показники; системи обліку; маркетингові стратегії; фахівці обліку та маркетингу.

PROBLEM STATEMENT

Under the conditions of high dynamism in economic processes and the rapid development of digital technologies, the effective interaction between the theory and practice of accounting and marketing acquires special importance, providing a foundation for management decisions that are adequate to modern challenges and for shaping enterprises' competitive advantages. Considering the outlined specifics, both domestic and global theory and practice of accounting and marketing reveal significant problems related to the insufficient adaptation of traditional methods and concepts to the new realities

formed as a result of: the digitalization of business processes, the integration of environmental and social aspects into reporting, the growing role of big data analytics, and the personalization of marketing strategies.

The insufficient pace of updating the theoretical framework and practical tools leads to a decrease in the efficiency of accounting processes and the promotion of goods and services, as well as an increased risk of losing market share and failing to meet stakeholder requirements. Therefore, the relevance of this study is determined by the need to explore the problems and directions of modernizing accounting and marketing systems, taking

Lag of the theoretical framework behind practical needs

Area of manifestation: existing concepts of accounting and marketing do not fully take into account the challenges of the digital economy, globalization processes, and new approaches to creating value for the customer.

Technical and informational incompatibility

Area of manifestation: the use of outdated accounting systems and the lack of integration capabilities with CRM, ERP, payment services, and online platforms.

Low level of big data analytics usage in accounting and marketing

Area of manifestation: focus on mass rather than personalized communication strategies; insufficient use of behavioral and transactional information.

Insufficient flexibility and responsiveness of accounting systems

Area of manifestation: reporting is generated with delays, which reduces the possibilities for prompt managerial analysis.

Areas of manifestation of problems in adapting the theory and practice of accounting and marketing to modern realities

Institutional and regulatory barriers

Area of manifestation: inconsistency of certain provisions of national accounting standards with international requirements; difficulties in implementing new tools due to legislative restrictions.

Lack of integration of environmental and social factors

Area of manifestation: insufficient consideration of ESG indicators (environmental, social, and governance) in reporting and marketing strategies, which reduces investment attractiveness.

Shortage of qualified personnel

Area of manifestation: insufficient training of specialists capable of combining knowledge in accounting, marketing, data analytics, and digital technologies.

Fig. 1. Problems of adapting the theory and practice of accounting and marketing to modern realities

Source: compiled based on [1;4—6].

into account the transformational impact of global and national factors. This will make it possible to develop comprehensive approaches capable of ensuring enterprises' resilience and flexibility in a competitive environment, as well as contributing to the enhancement of their innovative capacity.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The features of change management in the theory and practice of accounting and marketing have been examined in the works of Pashchenko O.P., Tarasiuk O.V. [3], Kurylo L.I., Bodnar O.V., Hutorov A.O. [4], and Semanyuk V.Z. [6]. In particular, scholars have considered the specifics of integrating digital technologies into accounting and financial flow control, analyzed the impact of digitalization on consumer behavior, channels for promoting goods and services, as well as the necessity of continuous monitoring of changes in the competitive environment.

At the same time, the issue of adapting accounting and marketing systems to modern economic conditions has largely remained outside the focus of scholars. This complicates effective change management in the digital economy, as existing theoretical models do not fully reflect the rapid pace of business process transformation, shifts in competition models, and new accounting and reporting standards. As a result, enterprise practices often outpace theory, forcing managers to independently seek solutions for integrating digital tools, automating processes, and adapting marketing strategies to a dynamic market.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of the study is to identify the problems of adapting the theoretical foundations and practices of

accounting and marketing to modern economic conditions, driven by the digitalization of business processes, the integration of environmental and social aspects into reporting, the growing role of big data analytics, and the personalization of marketing strategies.

THE PAPER MAIN BODY

The adaptation of the theory and practice of accounting and marketing to modern realities is a process of purposeful updating, improvement, and harmonization of scientific concepts, methodological approaches, and applied tools in these fields in accordance with changes in the external and internal environment of enterprises.

It should be noted that the adaptation process involves a comprehensive consideration of transformations driven by the digitalization of the economy, changes in the legislative framework, the integration of environmental and social factors into business models, the growing role of big data analytics, and the implementation of innovative communication technologies.

The need for such adaptation is explained by the fact that traditional approaches, developed under relatively stable market conditions, lose their effectiveness in today's dynamic environment. As a result, the lack of updates to theoretical foundations and practical tools leads to discrepancies between accounting information and actual managerial needs, reduced effectiveness of marketing strategies, loss of market share, and the weakening of an enterprise's competitive position.

For example, outdated accounting methods (maintaining records mainly on paper or in local Excel spreadsheets, using accounting software without APIs or integration modules, etc.) do not allow for the prompt integration of data from electronic payment systems and CRM platforms. Marketing tools developed without

Table 1. Area of manifestation of the lag of the theoretical framework behind the practical needs of the enterprise

Area of manifestation	Manifestation of the lag of the theoretical framework behind practical needs
information exchange in accounting and marketing*	The concepts of accounting and marketing do not account for the high speed of information exchange characteristic of the digital economy and are insufficiently flexible for prompt decision-making.
automation of business processes in accounting and marketing**	Theoretical models do not consider the widespread use of e-commerce, mobile platforms, and process automation, which change the role of humans and traditional management schemes.
changes in competition models, distribution channels, and reporting standards***	Current concepts are not sufficiently adapted to new competition models, digital sales channels, updated reporting standards, and dynamic market conditions.

Note:

* This refers to the manifestation of shortcomings in the process of transmitting, receiving, and reconciling data among participants in the enterprise management system, which ensures well-founded decision-making.

** This refers to the manifestation of shortcomings in the process of implementing software solutions and technologies that perform routine operations without constant human intervention, aiming to reduce errors, speed up work, and increase efficiency.

*** This refers to the manifestation of shortcomings in the processes of building key transformations in the business environment that affect how a company operates, sells, and reports.

Source: compiled based on [1; 4–5].

leveraging big data analytics (such as mass email campaigns without audience segmentation) are unable to provide personalized customer interactions, which, in turn, leads to reduced communication effectiveness, loss of customer loyalty, decreased sales volumes, and, consequently, the weakening of the enterprise's market position [1; 5].

The range of problems related to adapting the theory and practice of accounting and marketing to modern realities is quite broad, encompassing both methodological and organizational-technological aspects.

Among the main problems, the following can be highlighted: the lag of the theoretical framework behind practical needs; technical and informational incompatibility with modern digital platforms, CRM systems, ERP systems, payment services, and online sales channels; low level of big data analytics usage in accounting and marketing; insufficient flexibility and responsiveness of accounting systems; institutional and regulatory barriers; lack of integration of environmental and social factors; and a shortage of qualified personnel.

A more detailed description of the areas where these problems manifest is presented in Figure 1.

Thus, regarding the lag between the theoretical framework and practical needs, it is shaped by existing concepts in accounting and marketing, which were primarily developed under conditions of a stable economic environment and limited capabilities of digital technologies. These concepts do not entirely address the challenges presented by the digital economy, particularly the following factors (see Table 1):

— The rapid pace of information exchange.

— The automation of business processes, which heavily relies on e-commerce and mobile platforms.

— The effects of processes that alter competition models, distribution channels, and reporting standards.

Thus, theoretical approaches often lag behind business needs for flexible and adaptive tools capable of integrating data from various sources, taking into account personalized customer expectations, and meeting new approaches to value creation and measurement (including environmental and social aspects [4–5]). As a result, enterprises are forced either to independently develop non-standard solutions or to operate based on incomplete and outdated methodological frameworks, which reduces the effectiveness of their activities.

Regarding technical and informational incompatibility, it is caused by the fact that a significant proportion of enterprises continue to use accounting systems developed without considering modern requirements for integration and business process automation. Such software products:

— Often function as isolated environments, essentially operating "on their own" with little to no interaction with other systems, even when these are also used within the enterprise. For example, an accounting program may store all data exclusively in its internal database in a closed format, and to transfer data to another system (such as a CRM or warehouse management system), files (Excel, CSV) must be manually exported and then manually imported into the other program [1].

— Do not support working through APIs or standardized data exchange formats (e.g., XML, JSON, EDI) that allow programs to interact automatically. As a result, a store's inventory accounting program might only generate printed PDF reports but be unable to send data for automatic upload to the online store's website [1–2].

Table 2. Area of manifestation of the low level of big data analytics usage in the accounting and marketing of enterprises

Area of manifestation	Manifestation of the low level of big data analytics usage
Accounting data processing*	• Insufficient use of predictive analytics tools; • Absence or limited use of automatic anomaly detection in financial data; • Underdeveloped real-time cost analysis.
Marketing data processing**	• Dominance of mass, universal communication strategies; • Absence or limited implementation of personalized offers based on behavioral and transactional data; • Insufficient use of data for accurate target audience segmentation and demand forecasting.

Note:

* Refers to the manifestation of the problem in activities aimed at recording, systematizing, and controlling data to ensure reporting accuracy and regulatory compliance.

** Refers to the manifestation of the problem in activities aimed at analyzing and using data to make decisions that help attract and retain customers.

Source: compiled based on [3; 6].

— Fail to provide seamless interaction with CRM systems, ERP platforms, online stores, payment gateways, and other digital services. Consequently, even if a sale is processed in an online store, the accountant must manually enter the transaction data into the accounting system [1].

As a result, the integration of information from various sources is carried out manually, which increases time costs, raises the risk of errors, and slows access to up-to-date data for managerial analysis and marketing decision-making. Such technical and informational fragmentation reduces the enterprise's responsiveness to changes in the market situation, complicates the implementation of personalized communications with customers, and limits management efficiency in the digital economy.

Regarding the low level of big data analytics usage in accounting and marketing, it is shaped by the rapid development of information collection and processing

technologies, within which a significant number of enterprises remain focused on using traditional analysis methods that [3; 6]:

- Involve working with limited datasets;
- Rely on simplified statistical models.

In terms of the area of manifestation (see Table 2), in the accounting sphere this is evident in the insufficient use of tools for predictive analytics, automatic anomaly detection, and real-time cost analysis, while in marketing it is reflected in the dominance of mass, universal communication strategies instead of personalized offers built on clients' behavioral and transactional data.

For example, management analyzes expenses only at the end of the month when the accountant prepares the report, and the system lacks automatic detection of suspicious transactions — such as a purchase of materials at a price twice the market average.

Table 3. Areas of manifestation of insufficient flexibility and responsiveness of enterprise accounting systems

Area of manifestation	Manifestation of insufficient flexibility and response speed
Representation of the current state of resources*	Delay in representing the actual state of finances, inventory, or goods movement: For example, warehouse balances are updated only once a month, so managers cannot see shortages for current orders.
Conducting operational management analysis**	Inability to quickly assess sales, cost, or production performance: Specifically, management cannot promptly compare planned and actual expenses for the past week due to the lack of daily data.
Identification of problem areas and areas for adaptation of accounting systems to changes***	Difficulty identifying inefficiencies in the system: It is challenging to pinpoint where data is delayed, where processes are duplicated or slowed down, and what changes are needed to improve the speed and accuracy of accounting.

Note:

* Refers to the manifestation of the problem when representing in the accounting system the actual quantity and status of the enterprise's resources at any given moment.

** Refers to the manifestation of the problem when quickly collecting, processing, and evaluating current information about the enterprise's activities to make managerial decisions in real-time or near-real-time.

*** Refers to the manifestation of the problem when analyzing the enterprise's activities and the accounting system itself (which complicates the identification of weaknesses, errors, process bottlenecks, and potential areas for improvement).

Source: compiled based on [2; 4; 6—7].

Table 4. Areas of manifestation of the shortage of qualified personnel in accounting and marketing in modern enterprises

Area of manifestation	Manifestation of the skilled workforce deficit
Ability of accountants and marketers to implement modern digital tools*	Difficulties in using ERP, CRM, payment, and analytical platforms; delays in data collection and integration; low accuracy and untimely managerial information.
Ability of accountants and marketers to adapt business processes to market requirements**	Challenges in quickly modifying accounting and marketing processes; limited use of big data analytics for customer segmentation and demand forecasting; low flexibility in personalizing strategies.

Note:

* Refers to the manifestation of the problem in the ability of specialists to effectively use modern technologies and software solutions for automation, analysis, and optimization of business processes.

** Refers to the manifestation of the problem in the ability to modify or optimize internal business processes so that they can quickly respond to changes in market conditions and customer needs.

Source: compiled based on [1; 3; 7].

The consequence of not utilizing big data capabilities is the enterprise's limited ability to accurately segment its audience, forecast demand, detect changes in consumer preferences, and promptly adapt both marketing and accounting tools to new conditions. Ultimately, this leads to reduced effectiveness of advertising campaigns, inaccuracies in financial forecasts, and the loss of potential competitive advantages.

Regarding the insufficient flexibility and responsiveness of accounting systems, this issue arises because modern enterprises require prompt access to financial and operational information, which is essential for making timely managerial decisions. However, traditional accounting systems are often focused on generating periodic reports (monthly, quarterly, or annual), which leads to (see Table 3) [4; 6—7]:

- Delays in accurately reflecting the current status of accounted resources;
- Limited opportunities for conducting operational management analysis;
- A restricted ability to identify problem areas and adapt the enterprise's accounting systems in response to changing market conditions.

Insufficient flexibility of accounting systems, combined with their low integration with other business processes, complicates analytics automation, limits the effectiveness of monitoring costs and revenues, and increases the risk of making decisions based on outdated or incomplete data.

Regarding institutional and regulatory barriers, they stem from the current practices in accounting and marketing, which heavily depend on the legislative and regulatory environment that defines reporting rules, financial information standards, and transparency requirements for enterprises. In many cases, national accounting standards and regulatory provisions are not fully aligned with international requirements (e.g., IFRS, GAAP), which [2; 6—7]:

- Complicates the integration of enterprises into global markets. For example, a Ukrainian company reporting under national standards cannot quickly present

financial statements to international investors who expect IFRS-compliant reports.

- Increases the complexity of preparing consolidated financial statements. For instance, companies with multiple subsidiaries are forced to manually convert local financial data into a format compatible with international standards, consuming time and increasing the risk of errors.

— Creates obstacles to implementing modern digital and analytical tools, such as automated accounting systems, big data tools, or marketing platforms with personalized offerings. For example, automated accounting or marketing platforms that provide personalized recommendations often require standardized data in IFRS or GAAP format. If national standards differ significantly, integrating these systems into operations becomes more difficult or requires additional adaptation.

As a result, enterprises face increased costs to bring their systems into compliance, a slowdown in innovation processes, and reduced competitiveness compared to more agile market players.

Regarding the lack of integration of environmental and social factors, this is shaped by the conditions in which modern enterprises are increasingly evaluated not only by financial indicators but also by environmental, social, and governance (ESG) criteria. Traditional accounting and marketing systems often overlook important factors related to environmental, social, and governance (ESG) aspects, leading to the following issues:

1. Incomplete representation of the enterprise's impact on the environment, society, and corporate governance.
2. Fragmented reporting that does not fully capture the sustainability of the business model.
3. Disjointed marketing strategies that fail to demonstrate the enterprise's commitment to social responsibility effectively.

This issue reduces the investment attractiveness of the enterprise, limits access to financing—especially from international and ESG-focused investors—and increases the risk of reputational losses if the enterprise's activities are inconsistent with the contemporary social and environmental expectations of stakeholders.

Regarding the shortage of qualified personnel in modern enterprises, it is driven by a lack of specialists who possess integrated competencies in accounting, marketing, data analytics, and digital technologies. Traditional education and internal training programs often fail to adequately integrate essential skills, which leads to several limitations (see Table 4) [1; 3]. These limitations hinder accountants and marketers in two significant ways:

1. They struggle to effectively implement modern digital tools.

2. They find it challenging to adapt business processes to meet the demands of a dynamic market.

Such a problem reduces the efficiency of accounting processes and marketing strategies, slows down the implementation of innovations, limits the enterprise's competitiveness, and increases the risk of losing market share.

CONCLUSIONS

As a result of the conducted analysis of the challenges in adapting accounting and marketing theory and practice to modern realities, it can be concluded that this set of issues is quite broad, encompassing both methodological and organizational-technological aspects of enterprise activities. The key problems identified include: the lag of the theoretical framework behind practical needs; technical and informational incompatibility with modern digital platforms, CRM and ERP systems, payment services, and online sales channels; low utilization of big data analytics in accounting and marketing; insufficient flexibility and responsiveness of accounting systems; institutional and regulatory barriers; lack of integration of environmental and social factors; and a shortage of qualified personnel.

Thus, a comprehensive modernization of the theoretical foundations and practical tools of accounting and marketing is a necessary condition for enhancing the competitiveness of enterprises and ensuring their resilience in the current economic environment. It is crucial to promote the development of flexible accounting and marketing concepts, provide broad opportunities for real-time data exchange and business process automation, actively utilize big data analytics, implement real-time processing and reporting, adapt national accounting standards to international requirements, reduce legislative barriers to the adoption of modern management tools, integrate environmental and social indicators into accounting systems and marketing strategies, and systematically train and upskill specialists in accounting and marketing.

The prospects for further research lie in the development of flexible concepts that incorporate digitalization, data integration, process personalization, and value creation for the customer. This will enable theory to respond more rapidly to changes in business practice.

Література:

1. Жук В.М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2018. 408 с.
2. 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>

3. Пашченко О.П., Тарасюк О.В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції "Індустрія 5.0". Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1 103. URL: https://www.researchgate.net/publication/369895578_Upravlinna_zminami_v_sistemi_marketingmenedzmentu_dialnosti_vitchiznanih_sub%27ektiv_gospodaruvanna_vidpovidno_do_koncepcii_Industria_50 (дата звернення: 23.12.2024).

4. Курило Л.І., Боднар О.В., Гуроров А.О. та ін. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період: колективна монографія / заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. Київ: Інтерсервіс, 2022. 282 с.

5. 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.

6. Легенчук С.Ф. Структура наукової теорії в бухгалтерському обліку: філософський аналіз. Міжнародний збірник наукових праць. 2015. № 21 (17). С. 205—215.

7. Семанюк В.З. Інформаційна теорія обліку в постіндустріальному суспільстві: монографія. Тернопіль: THEU, 2018. 392 с.

References:

1. Zhuk, V.M. (2018), *Rozvytok teoriiy bukhhalter-s'koho obliku: instytutsional'nyy aspekt* [Development of accounting theory: institutional aspect: monograph], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.
2. 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>
3. Pashchenko, O.P. and Tarasyuk, O.V. (2023), "Change management in the marketing management system of domestic business entities in accordance with the concept of "Industry 5.0"", *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, vol. 1 (103), pp. 49—55.
4. Kurylo, L.I., Bodnar, O.V. and Hutorov, A.O. (2022), *Transformatsiya pidkhodiv v upravlinni ta marketynhu u postpandemichnyy period* [Transformation of approaches in management and marketing in the post-pandemic period], Interservis, Kyiv, Ukraine.
5. 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.
6. Legenchuk, S.F. (2015), "Structure of scientific theory in accounting: philosophical analysis", *Mizhnarodnyy zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 21 (17), pp. 205—215.
7. Semanyuk, V.Z. (2018), *Informatsiyna teoriya obliku v postindustrial'nomu suspil'stvi* [Information theory of accounting in a post-industrial society], TNEU, Ternopil, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 14.08.2025 р.

О. В. Роженко,
к. е. н., доцент, науковий співробітник кафедри економіки,
Клайпедський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9358-5436>

І. І. Пересунько,
к. техн. н. доцент, доцент кафедри електрична інженерія,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4901-0061>

А. В. Бузра,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри вищої математики,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3978-3404>

Т. М. Берідзе,
д. е. н., професор, професор кафедри електрична інженерія,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2509-3242>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.41

МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ФІРМИ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНО-ПАРАМЕТРИЧНОГО ПІДХОДУ

О. Rozhenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Researcher of the Department of Economic, Klaipeda University

І. Peresunko,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Electrical Engineering,
Kryvyi Rih National University

А. Buhra,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Higher Mathematics,
Kryvyi Rih National University

Т. Beridze,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Electrical Engineering, Kryvyi Rih National University

MODELING OF FINANCIAL INDICATORS OF A COMPANY BASED ON THE SYSTEM- PARAMETRIC APPROACH

У статті досліджено змістовність поняття економіко-математичного моделювання фірми як самостійної економічної одиниці. Фірма розглядається як складний об'єкт. Фірма представлена як відокремлена економічна одиниця. Показано процес декомпозиції фірми, розклад її структури на окремі складові частини, На засадах декомпозиції проведений синтез математичної моделі. Отримана економіко-математична модель фірми володіє необхідними для дослідження властивостями. Суттєвим вважається структурної ідентифікації економіко-математичної моделі фірми. В процесі дослідження доведена властивість автономності, що дозволило перейти до безрозмірних змінних, представивши їх за допомогою мультиплікативних комплексів. Синтезована безрозмірна економіко-математична модель фірми дозволила виділити суттєвий зв'язок між прибутком фірми та її економічною ефективністю. Такий підхід дозволив вказати напрями отримання фірмою найбільшого прибутку при збереженні на заданому рівні її економічної ефективності. Запропонована методика дозволить оптимізувати фінансові показники діяльності фірми.

The article explores the content of the concept of economic and mathematical modeling of a firm as an independent economic unit. In market conditions, effective economic management should be based on a deep analysis of the functioning of firms as independent economic units, since they are components of the economy and the economy is implemented through them. The availability of high information technologies allows the application of modern methods of mathematical modeling for the purpose of economic and mathematical modeling of a firm as an independent economic unit. A firm is an independent, economically separate business entity that produces products, services, and works necessary for society. Providing the population of the country with market goods, the firm directly aims to obtain and increase income and profit. The process of decomposition of the firm is shown, the breakdown of its structure into separate components. On the basis of decomposition, a synthesis of a mathematical model is carried out. The resulting economic and mathematical model of the firm has the properties necessary for research. An important point in the application of the economic and mathematical model of the firm is its structural identification. Based on the cybernetic approach, the self-modeling property of the obtained economic and mathematical model of the firm was proven. The peculiarity of self-modeling is that it is possible to switch to dimensionless variables, representing them using multiplicative complexes. This approach made it possible to reduce the total number of variables by excluding numerical parameters, the finding of which is associated with the availability of statistical material. The synthesized dimensionless economic and mathematical model of the firm made it possible to highlight a significant relationship between the firm's profit and its economic efficiency. In the future, this made it possible to indicate ways for the firm to obtain the greatest profit while maintaining its economic efficiency at a given level. The use of statistical material to determine the values of parameters for specific firms will allow applying the results of the study to the practical level.

*Ключові слова: фірма, економіко-математична модель, декомпозиція, прибуток, ефективність.
Key words: firm, economic and mathematical model, decomposition, profit, efficiency.*

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

В умовах ринкових відносин ефективне управління економікою має ґрунтуватися на глибокому аналізі функціонування фірм як самостійних економічних одиниць, оскільки вони є складовими економіки і через них реалізується національна економіка. Наявність високих інформаційних технологій дозволяє застосувати сучасні методи математичного моделювання. Декомпозиція фірми, як самостійної економічної одиниці, дозволила розкласти її структуру на окремі складові частини, суттєві з погляду розв'язуваної задачі. Синтез отриманої математичної моделі, що базується на проведенні декомпозиції, дав можливість отримати економіко-математичну модель фірми з необхідними для дослідження властивостями. Важливим моментом в застосуванні економіко-математичної моделі фірми є проведення її структурної ідентифікації. На основі системно-параметричного підходу була доведена властивість автомодельності здобутої економіко-математичної моделі фірми. Особливістю автомодельності є те, що отримано можливість перейти до безрозмірних змінних, представивши їх за допомогою мультиплікативних комплексів. Такий підхід дозволив зменшити загальну кількість змінних, виключивши числові параметри, знаходження яких пов'язане з наявністю статистичного матеріалу. Синтезована безрозмірна економіко-математична модель фірми дозволила виділити суттєвий зв'язок між прибутком фірми та її економічною ефективністю. В

подальшому це дало можливість вказати шляхи отримання фірмою найбільшого прибутку при збереженні на заданому рівні її економічної ефективності. Застосування статистичного матеріалу по визначенню величин параметрів для конкретних фірм дозволить застосувати результати дослідження практичній площині.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В умовах ринку ефективне управління економікою пов'язано, передусім, з розв'язанням завдань із управління окремими економічними об'єктами, які є складовими економіки і за допомогою яких вона реалізується. Одним з таких економічних об'єктів є фірма як самостійний, економічно відокремлений суб'єкт господарювання, що виробляє необхідну суспільству продукцію, послуги, роботи. Забезпечуючи населення країни ринковими благами, фірма безпосередньо має на меті отримання та збільшення доходу, прибутку. Фірма є основним виробничим осередком економіки, бо внаслідок їх діяльності створюються економічні блага (товари та послуги). Окремо взята фірма утворює первинний і основний виробничо-господарський осередок суспільства [1, 2]. Ефективне управління фірмою вимагає знання її властивостей, що дозволяє передбачати її поведінку при змінах, як довкілля, так і її внутрішнього стану. Як один із можливих шляхів вирішення такого завдання є математичне моделювання фірми. Така модель дозволить акцентувати увагу на тих сторонах фірми, які істотні в умовах, що склалися. Аналіз результатів досліджень та публікацій з діяльності фірм показав, що у

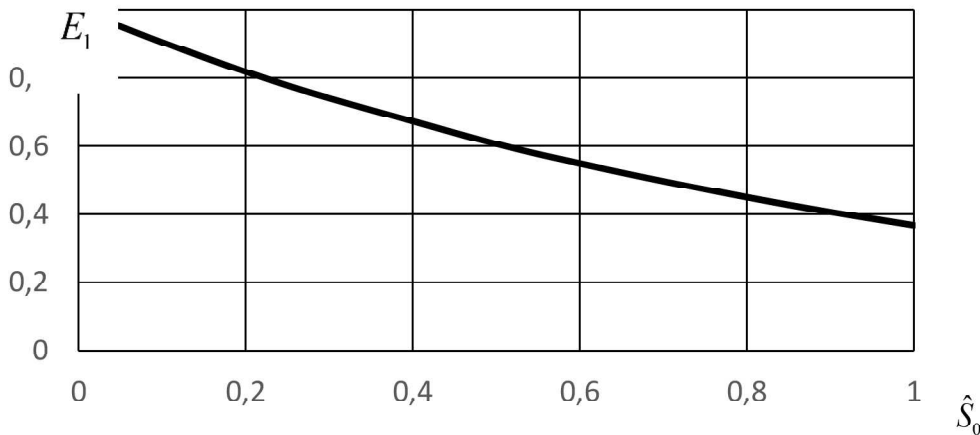


Рис. 1. Графік функції (1)

більшості випадків не приділяється належної уваги завданням управління, які об'єднують фірми, незалежно від їхньої конкретної діяльності [3—5]. Так, науковець Савицька І.В. основну увагу приділяє економічній діяльності промислових підприємств [6]. Автори Пономаренко В.С., Гонтарева І.В., Буркова Л. А., Біловодська О.А. акцетують увагу на дослідженнях щодо комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств [7—9]. Автори Василевич Л., Василевич М. використовують відомі закони фізики та елементи нечіткої математичної логіки для визначення деяких "економічних законів, наприклад, законів тривалості економічних циклів та сили економічних криз", застосовуючи таким чином новий підхід [10]. Особливу увагу привертає дослідження у якій автори ретельно досліджують модель "витрати — обсяг — прибуток" (CVP-підхід) економічного управління підприємством як метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства. Ця модель підкреслює, що процес управління витратами є замкнутим і базується на головному принципі контролю витрат — управлінні витратами, спрямованому на їх зниження [11]. Скорук О. В. дослідив різні аспекти та виміри моделювання. Було проаналізовано потенціал для вдосконалення стратегій прийняття рішень та оптимізації ресурсного використання [12]. Моделювання діяльності промислового підприємства як самостійної економічної одиниці задля підвищення прибутку підприємства в умовах заданої економічної ефективності представлено авторами в [13].

Проведений аналіз першоджерел підтверджує актуальність дослідження. Тому в сучасних умовах достатня увага має бути приділена розробці нових, ефективніших і адекватних сучасним економічним реаліям підходів до управління фірмами. Як один із можливих шляхів вирішення цих питань є математичне моделювання фірм як самостійних господарських одиниць з метою підвищення прибутку при збереження їх економічної ефективності.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити формування фінансових показників фірми. Провести моделювання на засадах декомпозиції складного об'єкта, на засадах системно-параметричного підходу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економіка включає різноманіття фірм, що різняться як за якісними, так і за кількісними ознаками. Разом з тим, природно, спробувати виділити ті основні риси, які об'єднують їх під загальною назвою "фірма". Тоді таку сублімовану фірму можна назвати в певному сенсі початковим економічним осередком (ЕО). Разом з тим, необхідно наголосити, що ЕО, незважаючи на те, що є "цеглиною" економіки, має досить складну структуру. Зважаючи на те, що ЕО є відкритою системою [13], на вхід якої надходять кошти. Фундаментом діяльності ЕО прийнято визначати, в певній мірі, вартість основних економічних фондів (ОЕФ). Економічний аналіз показує, що ефективність ОЕФ, яка визначається як відношення реальної вартості ОЕФ до первісної вартості, є функцією від первісної вартості ОЕФ і може бути апроксимована функцією

$$E_1 = \frac{S_1}{S_0} = e^{-\hat{S}_0} \quad (1),$$

де S_0 — первісна вартість ОЕФ, ум. од.,

$$\hat{S}_0 = \alpha_1 \cdot S_0,$$

S_1 — реальна вартість ОЕФ, ум. од.,

α_1 — параметр, що характеризує швидкість падіння ефективності ОЕФ, 1/ум. од.

На рис.1 представлено графік функції (1). Аналіз графіка на рис.1 показує, що зі зростанням змінної $\hat{S}_0$ ефективність ОЕФ монотонно спадає, що підтверджує першоначальне припущення.

Очевидно, що рівність

$$\bar{S}_0 = \frac{1}{\alpha_1}, \text{ ум. од.} \quad (2),$$

визначає таку величину вартості ОЕФ, при якій їх ефективність зменшується в e раз.

У свою чергу ефективність нормованих оборотних коштів, яка визначається як відношення вартості нормованих оборотних коштів до реальної вартості ОЕФ, є функцією реальної вартості ОЕФ і може бути записана у вигляді

$$E_2 = \frac{S_2}{S_1} = \hat{S}_1 \quad (3),$$

де S_2 — вартість нормованих оборотних коштів, ум. од.,

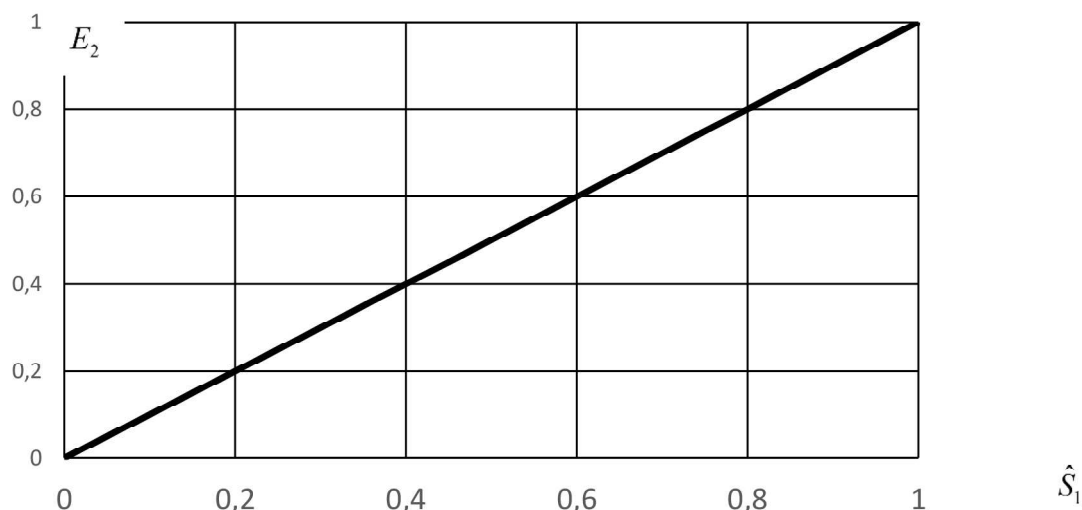


Рис. 2. Графік функції (3)

$$\hat{S}_1 = \alpha_2 \cdot S_1,$$

α_2 — параметр, що характеризує зв'язок реальної вартості ОЕФ з ефективністю нормованих оборотних коштів, 1/ ум. од.

На рис. 2 представлено графік функції (3). Аналіз графіка на рис. 2 показує, що зі зростанням змінної $\hat{S}_1$ ефективність нормованих оборотних коштів E_2 монотонно зростає, що підтверджує першоначальне припущення.

Ефективність прибутку визначається як відношення прибутку до вартості нормованих оборотних коштів, становлячи деяку частину вартості оборотних коштів, що нормуються

$$E_3 = \frac{\Pi}{S_2} = q \quad (4),$$

де Π — прибуток, ум. од.,
 q — ефективність прибутку.

Тоді економічна ефективність ЕО визначиться як добуток ефективностей (1), (3) та (4)

$$E = \frac{\Pi}{S_0} = E_1 \cdot E_2 \cdot E_3 \quad (5).$$

Беручи до уваги структуру формул (1), (3) та (4), формулу (5) можна подати у вигляді

$$E = e^{-\alpha_1 \cdot S_0} \cdot \alpha_2 \cdot S_0 \cdot e^{-\alpha_1 \cdot S_0} \cdot q \quad (6).$$

Формула (6) визначає у певному сенсі стійкість ЕО, сама ж прибуток знаходиться за формулою

$$\Pi = S_0 \cdot e^{-\alpha_1 \cdot S_0} \cdot \alpha_2 \cdot S_0 \cdot e^{-\alpha_1 \cdot S_0} \cdot q \quad (7).$$

Таким чином, формули (1), (3) та (4) визначають математичну модель ЕО. З погляду кібернетики, ця модель є "сірий" ящик, для якого визначено структуру, але невідомими є параметри, які входять у цю структуру [13]. Вхідний змінної "сірого" ящика виступає вартість ОЕФ S_0 , а вихідний змінної є прибуток Π ЕО.

В загальному випадку, завдання функціонування ЕО на основі математичної моделі, що задається формулами (6) і (7), можна сформулювати так: забезпечити максимальний прибуток ЕО при економічній ефективності не менше заданої величини

$$S_0^2 \cdot e^{-2 \cdot \alpha_1 \cdot S_0} \rightarrow \max_{S_0} \quad (8),$$

$$\alpha_2 \cdot S_0 \cdot e^{-2 \cdot \alpha_1 \cdot S_0} \cdot q \geq E_{зад} \quad (9),$$

де $E_{зад}$ — задана величина економічної ефективності.

Характерною особливістю завдання оптимізації, що визначається формулами (8) і (9), є її масштабна інваріантність. Це дозволяє, користуючись теорією подібності та аналізу розмірностей, скоротити кількість параметрів шляхом переходу до узагальнених змінних, об'єднавши змінні у комплекси.

Дійсно, умови (8) та (9) можна подати у вигляді

$$\hat{\Pi} = \hat{S}_0^2 \cdot e^{-2 \cdot \hat{S}_0} \rightarrow \max_{\hat{S}_0} \quad (10),$$

$$\hat{S}_0 \cdot e^{-2 \cdot \hat{S}_0} \geq \hat{E}_{зад} \quad (11),$$

$$\text{де } \hat{\Pi} = \Pi \frac{\alpha_1^2}{\alpha_2 q},$$

$$\hat{E}_{зад} = E_{зад} \frac{\alpha_1}{\alpha_2 q}.$$

Формули (10) та (11) не містять параметрів, тобто визначають структурне представлення задачі оптимізації.

Запис математичної моделі ЕО у вигляді пари

$$\hat{\Pi} = \hat{S}_0^2 \cdot e^{-2 \cdot \hat{S}_0} \quad (12),$$

$$\hat{E} = \hat{S}_0 \cdot e^{-2 \cdot \hat{S}_0} \quad (13),$$

вказує на параметричне представлення моделі, в якому параметром виступає $\hat{S}_0$.

На рис. 3 представлено графік функції (12), тобто залежності прибутку $\hat{\Pi}$ від вартості ОЕФ $\hat{S}_0$.

Аналіз графіка на рис. 3 показує, що він має екстремальний характер. Для знаходження екстремуму функції (12) скористаємось необхідною умовою існування екстремума функції. Для цього обчислимо похідну від функції (12) і прирівняємо її нулю

$$\frac{d\hat{\Pi}}{d\hat{S}_0} = 2 \cdot \hat{S}_0 \cdot e^{-2 \cdot \hat{S}_0} - \hat{S}_0^2 \cdot 2 \cdot e^{-2 \cdot \hat{S}_0} = 0,$$

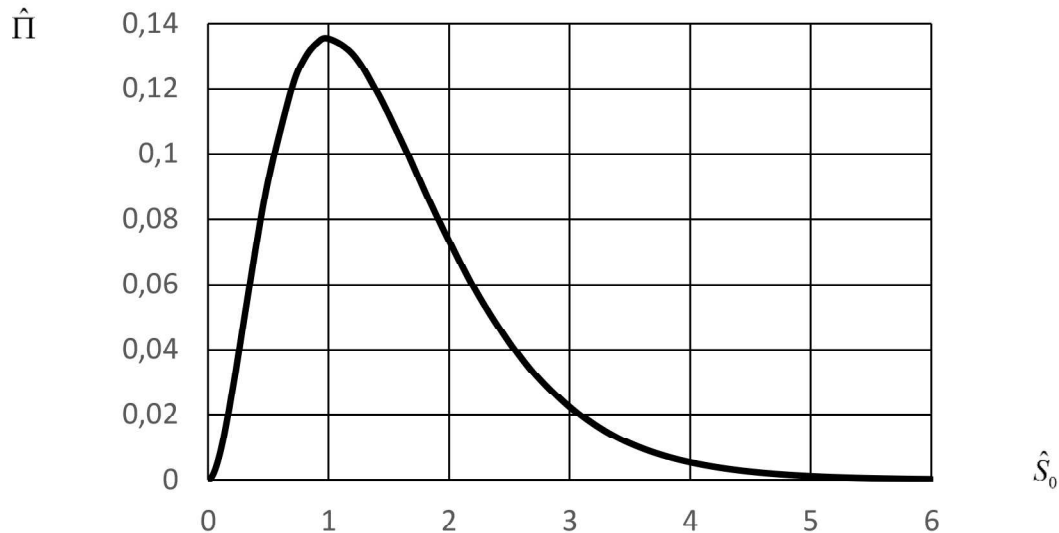


Рис. 3. Графік функції (12)

$$\frac{d\hat{\Pi}}{d\hat{S}_0} = 2 \cdot \hat{S}_0 \cdot e^{-2 \cdot \hat{S}_0} (1 - \hat{S}_0) = 0,$$

$$\hat{S}_0 = 1$$

$$\hat{S}_0 = 0$$

Другий корінь

не відповідає змісту розв'язуваної задачі.

За допомогою достатньої умови існування екстремуму функції визначаємо характер екстремальної точки. Для цього обчислюємо похідну другого порядку як похідну від похідної першого порядку

$$\frac{d^2 \hat{\Pi}}{d\hat{S}_0^2} = 2 \cdot e^{-2 \cdot \hat{S}_0} (1 - 4\hat{S}_0 + 2\hat{S}_0^2) \quad (15).$$

Оскільки в точці екстремума (14) похідна другого порядку від'ємна

$$\frac{d^2 \hat{\Pi}}{d\hat{S}_0^2} \Big|_{\hat{S}_0 = 1} = 2 \cdot e^{-2 \cdot 1} (1 - 4 \cdot 1 + 2 \cdot 1^2),$$

$$\frac{d^2 \hat{\Pi}}{d\hat{S}_0^2} \Big|_{\hat{S}_0 = 1} = -2 \cdot e^{-2} < 0 \quad (16),$$

то має місце максимум функції (12), що підтверджується графіком на рис. 3.

Обчислимо значення функції (12) в точці максимуму

$$\hat{\Pi}_{\max} = \hat{\Pi}(\hat{S}_0 = 1) = e^{-2} \approx 0.135 \quad (17).$$

При цьому економічна ефективність склала величину

$$\hat{E}(\hat{S}_0 = 1) = e^{-2} \approx 0.135 \quad (18),$$

тобто співпадає із максимальною величиною прибутку (17).

На рис. 4 представлено графік функції (13), тобто залежності економічної ефективності $\hat{E}$ від вартості ОЕФ $\hat{S}_0$.

Аналіз графіка на рис. 4 показує, що він має екстремальний характер. Для знаходження екстремуму функції (13) скористаємось необхідною умовою існування екстремума функції. Для цього обчислимо похідну

від функції (12) і прирівняємо її нулю

$$\frac{d\hat{E}}{d\hat{S}_0} = e^{-2 \cdot \hat{S}_0} - \hat{S}_0 \cdot 2 \cdot e^{-2 \cdot \hat{S}_0} = 0,$$

$$\frac{d\hat{E}}{d\hat{S}_0} = e^{-2 \cdot \hat{S}_0} (1 - 2 \cdot \hat{S}_0) = 0,$$

$$\hat{S}_0 = \frac{1}{2} \quad (19).$$

За допомогою достатньої умови існування екстремуму функції визначаємо характер екстремальної точки. Для цього обчислюємо похідну другого порядку як похідну від похідної першого порядку

$$\frac{d^2 \hat{E}}{d\hat{S}_0^2} = -4 \cdot e^{-2 \cdot \hat{S}_0} (1 - \hat{S}_0) \quad (20).$$

Оскільки в точці екстремума (19) похідна другого порядку (20) від'ємна то має місце максимум функції (13), що підтверджується графіком на рис. 4.

Обчислимо значення функції (12) в точці максимуму. При цьому прибуток склав величину

$$\hat{\Pi}(\hat{S}_0 = \frac{1}{2}) = \frac{1}{4} e^{-1} \approx 0.092 \quad (21),$$

тобто в два рази менше (20).

Якщо у формулах (12) і (13) виключити змінну $\hat{S}_0$ як параметр, то отримаємо функцію

$$F(\hat{\Pi}, \hat{E}) = 0 \quad (22),$$

графік якої представлено на рис. 5.

Аналіз графіка рис. 5 показує, що отримання прибутку можливе двома способами, а саме: при русі по верхній або нижній гілках представленої кривої.

При русі по верхній гілці одержуваний прибуток буде значно вище. Тому природно розглянути умову отримання прибутку з верхньої гілки. Згідно з графіком рис. 5 для верхньої гілки виконується

$$\hat{\Pi} \geq \hat{E} \quad (23).$$

Тоді, з урахуванням того, що

$$\hat{\Pi} = \hat{S}_0 \cdot \hat{E},$$

отримуємо

$$\hat{S}_0 \cdot \hat{E} \geq \hat{E},$$

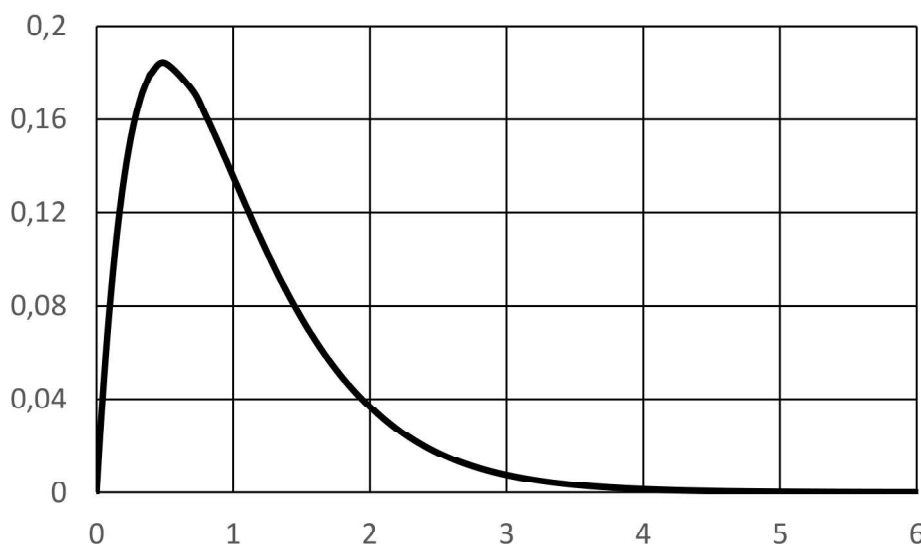


Рис. 4. Графік функції (13)

тобто

$$\hat{S}_0 \geq 1,$$

або, з урахуванням (2),

$$S_0 \geq \bar{S}_0.$$

Таким чином, вартість ОЕФ має бути не меншою за вартість, при якій реальна вартість зменшується в e раз. Якщо це не так, тобто коли

$$S_0 < \bar{S}_0$$

то отримання прибутку реалізується по нижній гілці.

Користуючись аналітичною формою запису математичної моделі ЕО, знайдемо розв'язання задачі (10), (11).

Очевидно, якщо виконується умова

$$\hat{E}_{зад} \geq \hat{E}(1) = e^{-2} \quad (24)$$

то розв'язанням задачі (10), (11) буде величина (24).

Максимальна величина економічної ефективності, яка може визначати обмеження (11),

$$\hat{E}_{maz} = E\left(\frac{1}{2}\right) = \frac{1}{2e} \quad (25).$$

Необхідно підкреслити, якщо умова (11) не виконується, тобто має місце

$$\hat{E}_{зад} < \hat{E}(1) = e^{-2}.$$

Допускається два рішення, оскільки пряма перетинає графік функції (22) у двох точках (рис. 5). Зважаючи на умову (23), як рішення, необхідно брати більше значення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В сучасних умовах ринкові відносини висувають одним із найважливіших питань досягнення максимального прибутку фірмою як самостійною господарською

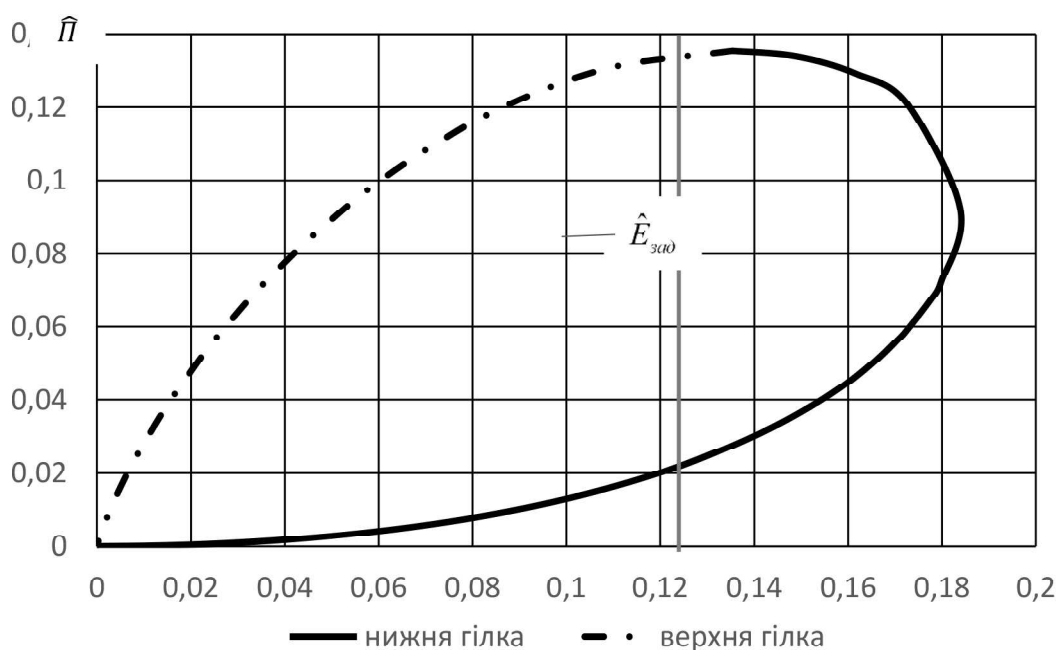


Рис. 5. Графік залежності прибутку від економічної ефективності

одиницею. Одним із можливих шляхів вирішення цього питання розглянуто узагальнене поняття фірми, як найпростішого економічного осередку. За допомогою кібернетичного підходу проведено структурну ідентифікацію економіко-математичної моделі фірми, що дозволило, враховуючи властивість автомодельності представити математичну модель фірми у безрозмірному вигляді. Синтезована модель фірми дозволила вказати шляхи отримання найбільшого прибутку при збереження на заданому рівні її економічної ефективності.

Надалі передбачається доцільним провести імітаційне моделювання фірми на конкретному статистичному матеріалі із залученням результатів статті.

Література:

1. Портер М.Е. (2009). Стратегія конкуренції. Київ: Основи. 390 с.
2. Вишневецький О.С. (2018). Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ. 156 с.
3. Селезнєва Г.О., Іпполітова І.Я. (2020). Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf
4. Бойчик І.М. (2016). Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 378 с. ISBN 978-617-7278-89-3
5. Воропай Н.Л., Герасименко Т.В., Кирилова Л.О., Корсун Л.М., Мацкул М.В., Мальцева Є.В., Михайленко А.В., Орлов Є.В., Чернишев В.Г., Чепурна О.Є., Шинкаренко В.М. (2018). Економіко-математичні методи та моделі: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 404 с.
6. Савицька Г.В. (2007). Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 668 с.
7. Пономаренко В.С., Гонтарева І.В. (2015). Методологія комплексного оцінки ефективності розвитку промислових підприємств. Харків: ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 404 с.
8. Буркова Л. А. (2014). Теоретичні основи оцінки ефективності діяльності підприємств та шляхи її удосконалення. Інноваційна економіка. № 4. С. 145—153.
9. Біловодська О.А. (2016). Формування і реалізація інвестиційних стратегій інноваційного розвитку підприємств: сутність, основні складові та оцінка. Бізнес Інформ. № 11. С. 204—210.
10. Василевич Л., Василевич М. (2013). Нечітка фізична економіка та деякі її закони. Гілея: науковий вісник. № 75. С. 454—456. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2013_75_191
11. Atkinson A. A., Kaplan E. M., Matsumura E. M. (2012). Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution: 6th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 551 p.
12. Скорук, О. (2023). Ефективність економіко-математичного моделювання в оптимізації бізнес-процесів. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-13>
13. Лохман, Н., Берідзе, Т., Бараник, З., Череп, А., Дашко, І., Гамова, О. (2022). Економіко-математичне

моделювання функціонування промислового підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2(43), 182-191. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.43.2022.3642>

References:

1. Porter, M.E. (2009), Stratehiia konkurentzii. [Competitive strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
 2. Vyshnevs'kyj, O.S. (2018), Zahal'na teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia: monohrafiia. [General theory of strategizing: from paradigm to practical use: monograph], NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, Kyiv, Ukraine.
 3. Selez'n'ova, H.O. and Ippolitova, I.Ya. (2020), "Evaluating the effectiveness of the enterprise management system", Efektyvna ekonomika, vol. 3, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf (Accessed 05 Aug 2025).
 4. Bojchuk, I.M. (2016), Ekonomika pidpriemstva: pidruchnyk. [Business Economics: Textbook], Kondor, Kyiv, Ukraine.
 5. Voropaj, N.L., Herasymenko, T.V., Kyrlyova, L.O., Korsun, L.M., Matskul, M.V., Mal'tseva, Ye.V., Mykhajlenko, A.V., Orlov, Ye.V., Chernyshev, V.H., Chepurna, O.Ye., and Shynkarenko, V.M. (2018), Ekonomiko-matematychni metody ta modeli: Navchal'nyj posibnyk. [Economic and mathematical methods and models: Textbook], ONEU, Odesa, Ukraine.
 6. Savyts'ka, H.V. (2007), Ekonomichnyj analiz diial'nosti pidpriemstva: navch. Posibnyk [Economic analysis of enterprise activities: a textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine
 7. Ponomarenko, V.S. and Hontareva, Y.V. (2015), Metodolohiya kompleksnoho otsenky efektyvnosti razvytyia promyshlennykh predpriatyj [Methodology of comprehensive evaluation of the efficiency of the development of industrial enterprises], KhNEU im. S.Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.
 8. Burkova, L. A. (2014), " Theoretical foundations of assessing the effectiveness of enterprise activities and ways to improve it", Innovatsijna ekonomika, vol. 4, pp. 145—153.
 9. Bilovodskaya, O.A. (2016), "Formation and realization of investment strategies of innovative development of enterprises: essence, main components and estimation", Biznes Inform, vol. 11, pp. 204—210.
 10. Vasylevych, L. and Vasylevych, M. (2013), "Fuzzy physical economy and some of its laws", Hileia: naukovyj visnyk, vol. 75, pp 454—456.
 11. Atkinson, A. A., Kaplan, E. M. and Matsumura, E. M. (2012), Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution, 6th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
 12. Skoruk, O. (2023), "The effectiveness of economic and mathematical modeling in optimizing business processes", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-13>
 13. Lohman, N., Beridze, T., Baranyk, Z., Cherep, A., Dashko, I. and Hamova, O. (2022), "Economic and mathematical modeling of the functioning of an industrial enterprise", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (43), pp. 182—191. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.43.2022.3642>
- Стаття надійшла до редакції 18.08.2025 р.

М. В. Дубініна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3993-0622>

Ю. Ю. Чебан,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8231-2918>

С. В. Сырцева,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4824-3741>

О. І. Лугова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4432-0295>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.48

АНАЛІТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПІДГОТОВКИ ДО АУДИТОРСЬКОЇ ПЕРЕВІРКИ

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

Y. Cheban,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

S. Syrtseva,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

O. Luhova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

THE ANALYTICAL POTENTIAL OF FINANCIAL REPORTING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF AUDIT PREPARATION

У статті досліджено аналітичний потенціал фінансової звітності аграрних підприємств у контексті підготовки до аудиторської перевірки. Обґрунтовано, що особливості аграрної діяльності — зокрема сезонність, вплив природних факторів, специфіка обліку біологічних активів — суттєво впливають на структуру та інформативність звітності. З'ясовано, що традиційна фінансова звітність не завжди забезпечує достатній рівень аналітичності для цілей аудиту. Встановлено, що якість звітності залежить від наявності фінансових моделей, деталізації приміток та узгодженості облікової політики. Показано необхідність адаптації аналітичних процедур до галузе-

вих умов, з урахуванням ризиків безперервності діяльності та обґрунтованості управлінських суджень. Надано пропозиції щодо розширення звітної інструментарію, автоматизації облікових процесів та підвищення аналітичної спроможності звітності як основи ефективного аудиту в аграрному секторі.

This article investigates the analytical potential of financial reporting in agricultural enterprises, emphasizing its role in audit preparation and the reliability of professional judgments formed by auditors. The study highlights that agricultural activity is characterized by unique features such as seasonality, dependence on natural and climatic conditions, volatility of income flows, and the complexity of accounting for biological assets. These sector-specific factors often limit the ability of traditional financial reporting to fully reflect the real state of enterprises and to serve as a robust analytical resource for audit purposes. It is argued that, although financial statements formally comply with regulatory requirements, they frequently fail to provide sufficient depth for identifying risks, assessing business continuity, or evaluating the adequacy of accounting policies.

The paper establishes that the analytical value of reporting increases significantly when supported by well-structured disclosure practices, integrated financial models, and consistent methodological approaches to risk assessment. Special attention is given to the necessity of scenario-based financial modeling, the evaluation of cash flow sustainability, and the verification of prudence in accounting estimates, which are particularly relevant for agribusiness entities. The research demonstrates that auditors should not only rely on static indicators but also assess financial dynamics, structural imbalances, and explanatory notes to capture latent risks and potential distortions.

It is concluded that the integration of managerial reporting, digitalization of accounting processes, and the adoption of sector-specific analytical tools are essential for strengthening the evidential base of audits. In this regard, financial reporting should evolve from a formalized statement into a comprehensive source of audit analytics, enabling a more accurate evaluation of solvency, tax compliance, and resilience to external shocks. The findings contribute to the development of practical recommendations for improving audit procedures in agriculture by enhancing the informational and analytical capacity of financial statements.

Ключові слова: аудиторські процедури, аграрні підприємства, фінансова звітність, галузеві ризики, професійне судження, безперервність діяльності, ризикоорієнтований підхід.

Key words: audit procedures, agricultural enterprises, financial reporting, sector-specific risks, professional judgment, business continuity, risk-based approach.

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

В умовах економічної нестабільності та ускладнення аграрних процесів зростає значення якісного аналітичного забезпечення аудиту. Фінансова звітність підприємств агробізнесу є не лише джерелом облікових даних, але й основою для прийняття суджень щодо ризиків, платоспроможності, рівня податкового навантаження та перспектив безперервності діяльності. Проте, попри формальну відповідність встановленим стандартам, вона часто не розкриває повною мірою інформацію, необхідну для якісного аналітичного осмислення стану підприємства, особливо у фазах ризикової чи кризової динаміки.

Проблематика посилення аналітичної складової фінансової звітності в контексті підготовки до аудиту постає особливо гостро для аграрних підприємств. Ця сфера діяльності має специфічні ознаки — сезонність, залежність від природно-кліматичних чинників, високу чутливість до змін цінової кон'юнктури й регуляторних обмежень. Відтак, звичайні підходи до аудиторської оцінки ризиків, застосовані без урахування галузевих особливостей, можуть призводити до спотворення професійного судження [3], [17]. Це, у свою чергу, знижує ефективність аудиту як інструменту забезпечення достовірності фінансової інформації.

Наукова література та практика аудиту свідчать про необхідність переосмислення ролі фінансової звітності не лише як підсумкового звіту про господарську діяльність, а як аналітичного ресурсу, що дозволяє іден-

тифікувати потенційні загрози безперервності функціонування підприємства, оцінити стійкість фінансових потоків, коректність застосованих облікових політик та повноту розкриття інформації про ризики [2], [16]. Особливе значення в цьому контексті має оцінка звітності з позицій внутрішньої логіки взаємозв'язку показників, виявлення латентних диспропорцій і нестабільностей у динаміці.

Це дозволяє стверджувати, що, актуальність теми зумовлена не лише потребою удосконалення методик аудиторської підготовки, але й необхідністю цілісного методологічного переосмислення підходів до аналізу фінансової звітності аграрних підприємств як джерела достовірної, релевантної та аналітично насиченої інформації. Наукове вирішення цієї проблеми має прикладне значення як для професійних аудиторів, так і для власників, інвесторів та органів державного фінансового контролю [9], [12].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання вдосконалення аудиторської діяльності та її адаптації до вимог сучасного економічного середовища активно висвітлюються в роботах українських дослідників. Зокрема, Фабіянська В. Ю. підкреслює важливість професійної адаптації аудиторів до нових умов регулювання, що особливо актуально у світлі імплементації європейських норм в українське аудиторське законодавство [12]. На її думку, якість аудиторських перевірок прямо залежить від глибини аналітичної підготовки та здатності аудитора сформулювати обґрунтоване судження.

Проблематику аудиту в аграрному секторі розкриває Альошин В. Є., акцентуючи увагу на необхідності оптимізації процедур оцінки безперервності діяльності підприємств агробізнесу [17]. Він вказує, що наявна фінансова звітність не завжди забезпечує достатній рівень аналітичності для формування професійних суджень про майбутню діяльність підприємства. Це обумовлює потребу у критичному переосмисленні її структури та змісту.

У контексті ризик-орієнтованого підходу до аудиту особливої уваги заслуговує праця Кнейслер О. В. та співавторів, у якій обґрунтовано необхідність інтеграції оцінки фінансових ризиків до структури аудиторського супроводу підприємства [3]. Такий підхід є надзвичайно важливим для аграрного бізнесу, оскільки дозволяє ідентифікувати не лише зовнішні, але й внутрішні загрози, пов'язані з нестабільністю грошових потоків, сезонністю та зміною регуляторного середовища.

Аспекти якості аудиторських послуг у взаємозв'язку з методологією контролю досліджено в дисертації М. М. Василюк [16]. Автор детально аналізує етапи формування аудиторського висновку, підкреслюючи роль професійного судження, заснованого на повноцінному аналітичному опрацюванні фінансової інформації. В умовах змін нормативної бази та загострення вимог до незалежності аудитора цей підхід є ключовим для забезпечення якості перевірки.

Певний внесок у розвиток тематики зробила і Назаренко І. М., розглядаючи податковий аудит як окрему послугу аудиторських фірм, що вимагає високого рівня

обізнаності у специфіці бухгалтерського та податкового обліку [9]. Аналіз фінансової звітності в цьому аспекті виступає не лише технічною процедурою, а й складовою стратегічного контролю за дотриманням податкової дисципліни.

Не можна залишити поза увагою і дослідження Концевої В. В. та її колег, які акцентують на необхідності якісного аналітичного супроводу процесу визначення податкового навантаження підприємств [11]. Їхня увага до обліково-аналітичних інструментів, що базуються на даних фінансової звітності, є надзвичайно актуальною в умовах розширення вимог до прозорості бізнесу.

Крім того, низка публікацій зосереджена на концептуальних підходах до управління ризиками, що є невіддільною частиною аудиторської діяльності. Дослідження Нескородева С. М. і Грачової О. О. [4] спрямовані на обґрунтування механізмів впливу фінансових ризиків на показники звітності. Це дає підстави вважати, що формування аудиторського судження без відповідного аналітичного аналізу є недостатнім для забезпечення надійності висновків щодо фінансового стану підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на виклики, що постали перед суб'єктами аграрного бізнесу в умовах економічної турбулентності, особливої актуальності набуває вдосконалення підходів до аналітичного осмислення фінансової звітності. Аудиторська перевірка, орієнтована на виявлення суттєвих викривлень і забезпечення безперервності діяльності, потребує не лише формального аналізу, а й глибокого змістовного вивчення звітних даних. Сучасні вимоги до аудиторських процедур вимагають врахування галузевих особливостей, рівня ризиків і здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [17]. При цьому фінансова звітність має виступати не лише джерелом фактичної інформації, а й інструментом прогнозової оцінки. Важливо дослідити її можливості як аналітичного ресурсу для формування професійного судження аудитора. Саме це визначає об'єктивну необхідність перегляду методичних підходів до її використання в аудиторському процесі [16].

Метою статті є обґрунтування ролі фінансової звітності як джерела аналітичної інформації у процесі підготовки до аудиту аграрних підприємств. Задля досягнення мети статті поставлено такі завдання: по-перше, розкрити галузеві особливості аграрного бізнесу, що впливають на якість фінансової звітності; по-друге, проаналізувати потенціал звітності як основи для аудиторського судження з урахуванням ризик-орієнтованого підходу [3], [4]; по-третє, визначити слабкі місця у звітних формах, які перешкоджають належній оцінці безперервності діяльності; і, нарешті, запропонувати напрями посилення аналітичної складової звітності для ефективного аудиторського супроводу [12], [9]. У межах дослідження застосовано логіко-аналітичні, порівняльні та нормативно-інтерпретаційні методи, що дозволяють забезпечити комплексність наукового висновку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова звітність аграрних підприємств виконує ключову функцію в процесі підготовки до аудиторської перевірки. Її аналітичний потенціал проявляється через можливість виявлення слабких місць у системі внутрішнього контролю та в оцінці рівня фінансової стійкості. Для аграрного бізнесу, який функціонує в умовах високої ризикованості, це має особливу вагу. Відповідне формування звітності дозволяє ідентифікувати ризики безперервності діяльності та потенційні ознаки недобросовісної фінансової практики. Це є особливо актуальним у періоди економічної та політичної нестабільності, коли зовнішні чинники мають вирішальний вплив на життєздатність суб'єктів господарювання.

Особливості аграрного виробництва обумовлюють потребу у специфічному підході до оцінки інформації, що міститься у фінансовій звітності. Аграрний бізнес відзначається сезонністю, високою залежністю від природно-кліматичних умов і суттєвими коливаннями обсягів продукції. Це ускладнює прогнозування фінансових результатів та підвищує значущість якісного аналізу звітності в рамках аудиту.

Суттєве місце у процесі аудиту займає перевірка припущення щодо безперервності діяльності підприємства. Відповідно до вимог МСА 570, аудитор має надати обґрунтовану думку про здатність підприємства функціонувати надалі без загрози ліквідації. У разі виявлення ознак ризику він зобов'язаний сформулювати відповідні процедурні дії та зафіксувати їх у звіті.

Аналізуючи звітність, аудитор має звертати увагу на низку факторів. Зокрема, на сезонність грошових потоків, їхню нерівномірність, наявність резервів, структуру капіталу, ступінь залежності від дотацій та кредитних ресурсів. Усі ці показники безпосередньо впливають на оцінку платоспроможності та фінансової стабільності аграрного підприємства. У разі недооцінки таких факторів аудитор може зробити помилкові висновки щодо фінансового стану суб'єкта господарювання.

Фінансова звітність містить у собі низку якісних характеристик, які можуть слугувати основою для аудиторського судження. До таких належать динаміка активів, зобов'язань, прибутковість діяльності, обсяги дебіторської заборгованості, рівень забезпечення податкових зобов'язань. Аудитор має вміти аналізувати ці дані не лише у статичному, а й у динамічному аспекті — з урахуванням тенденцій, властивих для галузі.

Важливою складовою аудиту є перевірка достовірності нарахувань та відповідності даних фінансової звітності вимогам облікової політики. Це особливо актуально в аграрному бізнесі, де можуть мати місце спотворення, пов'язані з суб'єктивністю оцінок урожайності, вартості біологічних активів, розрахунків з контрагентами. Відповідальність за формування звітності несе управлінський персонал, однак саме аудитор повинен дати незалежну оцінку відповідності застосованих підходів нормативним вимогам.

Особливу увагу слід приділити питанням формування резервів та забезпечень. Це ті статті, які безпосередньо відображають політику управління ризиками підприємства. У разі відсутності або недостатності забезпечень аудитор має порушити питання про порушен-

ня принципу обачності, що є базовим для формування достовірної фінансової інформації.

Оцінка операційної діяльності сільгоспприємств повинна базуватись на розширеному аналізі звітності за період не менш як три роки. Лише у такому випадку можливо визначити сталість фінансової політики підприємства, стабільність його грошових потоків і ефективність управлінських рішень. Короткострокові сплески доходів можуть бути результатом сезонних чи зовнішніх факторів, тому мають розглядатися в контексті загальної стратегії.

Аудитор має брати до уваги також чинники податкового характеру. Ризики, пов'язані з неправильним застосуванням податкового законодавства або штучним мінімізацією податкових зобов'язань, можуть мати суттєвий вплив на фінансову звітність. Наявність податкових донарахувань, штрафів чи судових спорів слід розглядати як ознаку потенційних викривлень фінансової інформації.

Фінансова звітність є не лише об'єктом перевірки, а й важливим джерелом інформації для формування аудиторського судження. Її грамотне використання дозволяє не лише виявити недоліки у веденні обліку, але й оцінити ефективність системи управління підприємством. Зокрема, це стосується таких аспектів, як своєчасність розкриття суттєвих подій, адекватність політики обліку доходів та витрат, а також реалістичність фінансових прогнозів.

Некоректна оцінка активів чи заниження зобов'язань у фінансовій звітності суттєво спотворює аудиторське судження. Саме тому одним із ключових напрямів є перевірка відповідності оцінок і розкриття інформації в примітках до звітності. Аудитор має зосередити увагу на показниках, що характеризують оборотність активів, структуру дебіторської заборгованості та ймовірність її неповернення [16]. У випадках сумнівної платоспроможності контрагентів аграрного підприємства, ці ризики необхідно розглядати як потенційні джерела загрози безперервності діяльності.

Законодавче підґрунтя для аудиту в Україні визначено Законом України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" [13]. Він містить базові вимоги щодо незалежності аудитора, якості перевірки та обов'язковості професійного судження. Проте реальна практика засвідчує, що ефективність аудиту значною мірою залежить від рівня аналітичної обробки даних звітності, особливо в аграрній галузі, де важливу роль відіграють нестандартні облікові оцінки.

Згідно з дослідженнями Фабіанської В. Ю., якість аудиту прямо залежить від професійної спроможності аудитора не лише перевіряти первинні документи, а й робити висновки на основі багаторічних трендів фінансових показників [12]. Авторка акцентує на важливості глибокого розуміння економіки підприємства як необхідної умови для формування обґрунтованого аудиторського висновку. Такий підхід потребує аналітичного мислення і володіння методами оцінки фінансової звітності.

Особливої уваги заслуговує проблема фінансових ризиків, яка розглядається Кнейслер О. В. та співавторами [3]. Вони доводять, що ризики є невід'ємним чинником, який має враховуватись при аналізі звітності.

Недооцінка ризиків або їх формальне розкриття в звітності знижують її аналітичну цінність. Аудитор повинен бути здатним виявити неочевидні загрози, які не мають прямого відображення у стандартних формах звітності.

На сучасному етапі розвитку аудиту актуалізується роль інтеграції податкових аспектів у загальну концепцію аналітичного опрацювання фінансової звітності. Це підтверджується дослідженнями Назаренко І. М., яка підкреслює значущість аудиту оподаткування як складової загального аудиторського процесу [9]. Наявність суперечностей між фінансовою та податковою звітністю часто є індикатором штучного коригування результатів діяльності підприємства.

Варто також враховувати висновки Концевої В. В., яка вказує на недооціненість ролі обліково-аналітичного забезпечення оцінки податкового навантаження. В її роботі наголошено, що підприємства часто не враховують ефект податкового навантаження при складанні прогнозової фінансової інформації, що може призвести до викривлень у звітності [11]. Для аудитора це є маркером ризику фінансової нестабільності або непрозорості облікової політики.

Аудиторський аналіз також має включати перевірку відповідності фінансової звітності національним та міжнародним стандартам. У цьому контексті важливо не лише дотримання формальних вимог, але і сутнісний підхід до розкриття показників, які мають значення для користувачів звітності [7]. Наприклад, нерозкриття облікових політик щодо оцінки біологічних активів може суттєво вплинути на розуміння реального стану підприємства.

Нескородєв С. М. у своїх дослідженнях аналізує зв'язок між управлінням фінансовими ризиками та достовірністю фінансової інформації [4]. Він звертає увагу на те, що відсутність стратегічного управління ризиками веде до ситуативних рішень у бухгалтерському обліку. Аудитор, у свою чергу, має враховувати ці чинники при оцінці безперервності діяльності суб'єкта господарювання.

Оцінка динаміки витрат і доходів аграрного підприємства повинна проводитися з урахуванням сезонних коливань. Для цього необхідно використовувати порівняльні аналітичні таблиці, що демонструють зміну структурних компонентів фінансових результатів у розрізі кварталів або виробничих циклів. Такий аналіз дозволяє уникнути хибного трактування тимчасових збитків як ознаки кризового стану.

Фінансова модель підприємства є невід'ємним елементом аналітичної оцінки його стану в межах аудиту. Для суб'єктів аграрного бізнесу вона має враховувати сезонні коливання, структуру доходів та витрат, залежність від державної підтримки. Як зазначено у дослідженні Партин Г. О., Дубініної М. В. та Загороднього А. Г., фінансова модель повинна відображати не лише статичний стан, але й механізми підтримки стійкості в умовах нестабільності [18]. У цьому контексті аудитор доцільно оцінювати зв'язок між фактичними показниками звітності та логікою побудови фінансової моделі.

Успішне проходження аудиторської перевірки значною мірою залежить від якості такої моделі. Зокрема, важливою є здатність моделі ідентифікувати ключові зони ризику: зменшення рентабельності, зниження платоспроможності, концентрацію дебіторської заборго-

ваності. Якщо ці аспекти ігноруються або подані фрагментарно, звітність втрачає аналітичну цінність. Аудитор, зі свого боку, має перевірити обґрунтованість прогнозних допущень і їх відповідність реальним тенденціям господарювання.

Оцінюючи звітність, аудитор також повинен аналізувати структурні елементи фінансової моделі, такі як фінансова незалежність, маневреність капіталу, здатність генерувати операційний грошовий потік. У цьому аспекті фінансова звітність слугує не лише джерелом історичних даних, а й основою для тестування внутрішніх сценаріїв підприємства. Такий підхід дозволяє сформувати професійне судження щодо перспектив безперервної діяльності.

Аналітична спроможність звітності значною мірою залежить і від ступеня деталізації у примітках. Відсутність пояснень щодо джерел оцінки активів, політики створення резервів або структури зобов'язань створює інформаційні розриви. Це унеможливляє достовірну аналітичну інтерпретацію. Як слушно зауважують автори [18], без повноцінної фінансової моделі звітність перетворюється на декларативний документ, що не має аналітичної глибини.

Формування аналітичної оцінки також залежить від методів, які застосовуються при розрахунку окремих показників. Наприклад, у разі суттєвих змін у вартості біологічних активів або продукції на складі, важливо зрозуміти, чи ці зміни є ринково обґрунтованими. Аудитор повинен мати змогу верифікувати відповідність таких переоцінок реальним даним, і це можливо лише за наявності повноцінної внутрішньої фінансової моделі [18].

У випадку аграрного бізнесу наявність такої моделі має бути обов'язковою не лише для внутрішнього управління, а й для ефективної взаємодії з зовнішніми контролюючими та аудиторськими структурами. Вона дозволяє обґрунтувати сезонні коливання результатів, пояснити необхідність створення резервів чи оцінити ризики недоотримання виручки через несприятливі погодні умови [3].

Особливого значення набуває застосування сценарного аналізу в межах фінансової моделі. Це дає можливість не лише оцінити стан підприємства в поточному періоді, а й сформувати уявлення про його поведінку в умовах стресових факторів. Для аудитора це є цінним інструментом перевірки реалістичності заявлених прогнозів. У контексті агробізнесу такий підхід дозволяє враховувати ризики, притаманні певним видам культур або ринку збуту [4].

У структурі аудиту важливо вивчити взаємозв'язок між бухгалтерськими оцінками і макроекономічними чинниками, що враховані у фінансовій моделі. Відсутність зв'язку між параметрами моделі та реальними показниками інфляції, курсу валют або індикаторів аграрного ринку свідчить про формальний характер звітності. Така звітність втрачає свою здатність до обґрунтованої оцінки майбутньої діяльності [12].

Значну увагу аудитор має приділити виявленню розривів між показниками фінансової моделі та фактичною звітністю. Наприклад, якщо у фінансовій моделі передбачено зростання обсягів продажу, а фактичні дані демонструють протилежну динаміку — це вимагає додаткової аналітичної перевірки. Такі розбіжності можуть

Таблиця 1. Пропозиції щодо зміцнення аналітичної функції звітності для цілей аудиту в аграрному бізнесі

Проблема / недолік	Запропонований аналітичний інструмент	Очікуваний ефект для аудиту
Відсутність прозорих прогнозів	Побудова фінансової моделі сценарного типу	Оцінка стійкості безперервності діяльності
Слабке розкриття в примітках	Впровадження галузевих шаблонів аналітичних розкриттів	Покращення доказової бази для аудиту
Невизначеність у грошових потоках	Деталізація операційної діяльності за видами	Визначення джерел ліквідності
Високе професійне судження без пояснень	Введення «карти припущень» у звітність	Зменшення суб'єктивності
Невикористання управлінської звітності	Інтеграція управлінської та фінансової аналітики	Повніше розуміння економічної картини

Джерело: сформовано авторами.

свідчити або про помилки в управлінських оцінках, або про маніпулювання звітними даними [9].

Високий рівень деталізації та обґрунтованості фінансової моделі дозволяє посилити надійність аудиторського висновку. Це дає можливість не лише підтвердити правильність облікових оцінок, а й сформулювати об'єктивне судження щодо майбутньої здатності підприємства до самофінансування, зростання або реструктуризації. Отже, наявність цілісної, логічної та перевіреної моделі є запорукою ефективного використання фінансової звітності як інструмента аудиту [18].

У контексті оцінки безперервності діяльності аграрного підприємства особливе значення має перевірка дотримання принципу обачності при формуванні фінансової звітності. Якщо у звітності відсутні резерви на сумнівну дебіторську заборгованість або знецінення біологічних активів, аудитор має право поставити під сумнів не лише достовірність фінансової інформації, а й загальну надійність управлінських суджень [4]. У такій ситуації аналітичний потенціал звітності суттєво знижується.

Оцінюючи фінансову звітність, аудитор також має зважати на показники ефективності використання капіталу. Для аграрного сектору типовими є значні обсяги незавершеного виробництва та сезонне зростання витрат. У разі, якщо ці витрати не супроводжуються пропорційним зростанням доходу в наступні періоди, постає питання про неефективність використання ресурсів. У таких випадках саме аналітичний аналіз звітності дає змогу виявити системні проблеми управління [3].

Крім того, фінансова звітність має бути інструментом попередження фінансових труднощів. Якщо її аналітичні можливості використовуються повною мірою, підприємство може ідентифікувати зони фінансового ризику ще до їх прояву. Аудитор у такому випадку не лише перевіряє факти, а й оцінює здатність підприємства до адаптації. Це особливо актуально у воєнний або післякризовий період, коли нестабільність стає нормою [12].

Аналітичний потенціал фінансової звітності аграрних підприємств у контексті аудиту полягає не лише у формальному наборі фінансових показників. Йдеться про складний інструмент управління ризиками, перевірки безперервності діяльності та формування обґрунтованих суджень. Ефективність його реалізації значною мірою залежить від наявності фінансової моделі, про-

фесійності облікової політики та здатності керівництва підприємства до прозорості фінансової комунікації [18]. Комплексне розуміння ролі фінансової звітності в аудиті аграрних підприємств вимагає узагальнення як виявлених проблем, так і можливих інструментів їх вирішення. З урахуванням особливостей галузі, аналітичний потенціал звітності може бути значно посилений за умови впровадження цільових підходів до її змістового наповнення, структури та інтеграції з управлінськими даними. Систематизовану добірку таких напрямів вдосконалення наведено у таблиці 1.

Запропоновані напрями дозволяють не лише посилити якість фінансової звітності, а й трансформувати її роль із формального документа у повноцінне джерело аудиторської аналітики. Особливої уваги потребують питання структурування приміток до звітності, формалізації оцінкових суджень та цифрового супроводу перевірки. Впровадження наведених інструментів сприятиме зниженню суб'єктивності при формуванні аудиторського висновку, а також забезпечить прозорість інформації для зовнішніх користувачів. Це особливо актуально для аграрного бізнесу, де внутрішні управлінські рішення часто мають значний вплив на фінансові показники.

Таким чином, аналітичний потенціал фінансової звітності в аграрному секторі не обмежується лише числовими показниками. Він охоплює всю систему зв'язків між внутрішніми управлінськими процесами, ризиками, зовнішніми умовами та оцінковими припущеннями. Для аудитора важливо вміти "прочитати" цю логіку, і саме тому якість звітності має бути предметом постійного вдосконалення.

Оцінка безперервності діяльності суб'єкта господарювання, управління ризиками, виявлення помилок або навмисних викривлень — усе це залежить від доступу до якісної, деталізованої та методологічно узгодженої інформації. Аграрна специфіка вимагає глибокої адаптації методики аудиту до галузевих умов, а також активнішого використання інструментів управлінської аналітики як джерела перевірочних процедур.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що фінансова звітність аграрних підприємств має вагоме значення

як джерело інформації для аналітичного супроводу аудиторської перевірки. Її структура, деталізація та достовірність істотно впливають на можливість формування обґрунтованих висновків аудитора. У звітності відображаються ключові показники, що дозволяють ідентифікувати ризики та оцінити здатність підприємства до продовження діяльності у середньостроковій перспективі.

Доведено, що інтеграція внутрішньої фінансової моделі у звітний процес суттєво підвищує аналітичну інформативність. Така модель повинна враховувати особливості аграрної діяльності, зокрема сезонні коливання, нестабільність доходів, багаторічні виробничі цикли та залежність від кліматичних і ринкових умов. Упровадження подібних моделей сприяє прозорості облікових оцінок та підвищує достовірність аудиторських суджень [18].

Встановлено, що ключовою проблемою є обмеження якості пояснень у примітках до звітності та недостатня аналітична деталізація. Недостатність розкриття припущень і використання шаблонних формулювань створюють ризики неправильного трактування даних. Це ускладнює можливість формування повного уявлення про фінансову стабільність підприємства та його потенціал до безперервної діяльності.

Під час аудиторської перевірки аналітичні процедури відіграють особливу роль у виявленні фінансових відхилень і ризикових зон. Застосування вертикального й горизонтального аналізу, оцінки показників ліквідності, платоспроможності та оборотності активів забезпечує системну діагностику стану аграрного суб'єкта господарювання. Такі підходи стають критично важливими в умовах економічної нестабільності.

Побудова фінансової моделі, яка поєднує ретроспективні дані з прогностичними розрахунками, створює підґрунтя для глибшого аналізу. Це дозволяє аудиторам не лише оцінювати минулі події, а й виявляти загрози, що можуть вплинути на майбутню діяльність підприємства. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до аналітичного аудиту в аграрному бізнесі.

Отримані результати можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення аудиторських процедур. Застосування методів адаптованого аналізу звітності, що враховують галузеву специфіку, сприятиме підвищенню якості аудиторського контролю та довіри користувачів до фінансової інформації.

Література:

1. Ткаченко О. С., Величко Р. А. Аудит розрахунків з оплати праці на вітчизняних підприємствах. Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: тези доп. V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 13—14 травня 2021 р.). Дніпро: ННІЕ, 2021. С. 62—65.
2. Гончарук С. М., Долбнєва Д. В., Приймак С. В., Романів Є. М. Фінансовий контроль: теорія, термінологія, практика: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 298 с.
3. Кнейслер О. В., Письменна Т. В., Костецький В. В., Лубкей Н. П. Фінансові ризики суб'єктів господарювання: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 138 с.

4. Нескородев С. М., Грачова О. О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 132—136.

5. S&P Global. Risk-Adjusted Capital Framework Methodology [Електронний ресурс]. 2017. URL: https://www.spglobal.com/ratings/_division-assets/pdfs/criteria_risk_adjusted_capital_framework_methodology_2017.pdf (дата звернення: 17.06.2025).

6. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI (зі змін. і допов.) [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 17.06.2025).

7. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змін.) [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 17.06.2025).

8. Цятковська О. В. Аналіз виплат персоналу за даними фінансової звітності. Актуальні проблеми міжнародного економічного співробітництва: оцінки та стратегії. 2018. С. 132—134.

9. Назаренко І. М. Аудит оподаткування — послуга аудиторських фірм: особливості, актуальність та характеристика. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. С. 539—546. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-149>.

10. Артюх О. В. Податковий аудит у системі фінансового контролю: монографія. Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 412 с.

11. Концева В. В., Антоненко Н. В., Карлова І. О. Обліково-аналітичне забезпечення оцінки податкового навантаження підприємства [Електронний ресурс]. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 29. URL: <https://cutt.ly/gx0kksa> (дата звернення: 17.06.2025).

12. Фабіянська В. Ю. Удосконалення професійних вимог до аудиторів за умов реформування незалежного аудиту в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 189—199. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-189-199>.

13. Закон України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 17.06.2025).

14. Khorunzhak N., Belova I., Zavytii O., Tomchuk V., Fabianska V. Quality Control of Auditing: Ukrainian Prospects. Independent Journal of Management & Production. 2020. Vol. 11. No. 8. P. 712—726. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1229>.

15. Кашперська А. І. Сучасний стан та перспективи розвитку аудиторської діяльності в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 1272—1281. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-190>.

16. Василюк М. М. Організація та методологія контролю якості аудиторських послуг: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09 — бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Київ: Нац. акад. статистики, обліку та аудиту, 2020. 576 с.

17. Альошин В. Є. Шляхи оптимізації аудиторських процедур з оцінки безперервності діяльності підприємств агробізнесу в умовах економічної нестабільності [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2024.

№ 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024-12.77> (дата звернення: 17.06.2025).

18. Партин Г. О., Дубініна М. В., Загородній А. Г. Сутність і види фінансової моделі підприємства та методи забезпечення її стійкості. Modern aspekty vedy: LVI. Dyl mezinrodn kolektivn monografie. Ceska republika: Mezinrodn Ekonomick Institut s.r.o., 2025. P. 86—100.

References:

1. Tkachenko, O.S. and Velychko, R.A. (2021), "Audit of payroll settlements at domestic enterprises", Oblik, audyt, opodatkovannia ta zvitnist' u systemi zabezpechennia ekonomichnoi stijkosti pidpriemstv: tezy dop. V Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. [Accounting, Auditing, Taxation and Reporting in the System of Ensuring Economic Stability of Enterprises: Proceedings of the 5th All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference], NNIE, Dnipro, Ukraine, 13-14 May, pp. 62—65.

2. Honcharuk, S.M., Dolbnieva, D.V., Pryimak, S.V. and Romaniv, Ye.M. (2019), Finansovyi kontrol: teoriia, terminolohiia, praktyka [Financial control: theory, terminology, practice], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.

3. Kneisler, O.V., Pysmenna, T.V., Kostetskyi, V.V. and Lubkei, N.P. (2017), Finansovi ryzyky subiektiv hospodariuvannia [Financial risks of business entities], Osadtsa Yu.V., Ternopil, Ukraine.

4. Neskorodiev, S.M. and Hrachova, O.O. (2014), "Research on the essence of financial risk management in enterprises", Visnyk Ekonomiky Transportu i Promyslovosti, vol. 47, pp. 132—136.

5. S&P Global (2017), "Risk-Adjusted Capital Framework Methodology", available at: https://www.spglobal.com/ratings/_division-assets/pdfs/criteria_risk_adjusted_capital_framework_methodology_2017.pdf (Accessed 17 June 2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 17 June 2025).

7. 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 17 June 2025).

8. Tsiatkovska, O.V. (2018), "Analysis of personnel payments based on financial statements", Aktualni problemy mizhnarodnoho ekonomichnoho spivrobitnytstva: otsinky ta stratehii [Topical problems of international economic cooperation: assessments and strategies], TsEDR, Odesa, Ukraine, pp. 132—134.

9. Nazarenko, I.M. (2024), "Tax audit — a service of audit firms: features, relevance and characteristics", Ekonomika ta Suspilstvo, vol. 62, pp. 539—546. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-149>.

10. Artiukh, O.V. (2018), Podatkovi audyt u systemi finansovoho kontroliu [Tax audit in the system of financial control], Helvetyka Publishing House, Odesa, Ukraine.

11. Kontseva, V.V., Antonenko, N.V. and Karlova, I.O. (2021), "Accounting and analytical support for assessing the tax burden of the enterprise", Ekonomika i Suspilstvo [Online], vol. 29, available at: <https://cutt.ly/gx0kxsa> (Accessed 17 June 2025).

12. Fabianska, V.Yu. (2020), "Improving professional requirements for auditors under the conditions of

reforming independent audit in Ukraine", Business Inform, vol. 7, pp. 189—199. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-189-199>.

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Audit of Financial Reporting and Auditing Activities", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (Accessed 17 June 2025).

14. Khorunzhak, N., Belova, I., Zavytii, O., Tomchuk, V. and Fabianska, V. (2020), "Quality control of auditing: Ukrainian prospects", Independent Journal of Management & Production, vol. 11, no. 8, pp. 712—726. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1229>.

15. Kashperska, A.I. (2018), "Current state and prospects for the development of audit activity in Ukraine", Ekonomika i Suspilstvo, vol. 19, pp. 1272—1281. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-190>.

16. Vasyluk, M.M. (2020), "Organization and methodology of quality control of audit services", Abstract of Doctoral dissertation, Accounting and auditing, National Academy of Statistics, Accounting and Auditing, Kyiv, Ukraine.

17. Alioshyn, V.Ye. (2024), "Ways to optimize audit procedures for assessing the going concern of agribusiness enterprises in conditions of economic instability", Efektyvna Ekonomika [Online], vol. 12, available at: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2024.12.77> (Accessed 17 June 2025).

18. Partyin, H.O., Dubinina, M.V. and Zahorodnii, A.H. (2025), "The essence and types of the enterprise financial model and methods for ensuring its sustainability", Modern aspekty vedy: LVI. Dyl mezinrodn kolektivn monografie [Modern Aspects of Science: Part LVI of an International Collective Monograph], Mezinrodn Ekonomick Institut s.r.o., Ceska republika, pp. 86—100.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2025 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. М. Левченко,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

О. В. Федірець,

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

Н. А. Крахмальова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4242-8032>

Н. М. Юрків,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8914-6473>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.56

МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ КЛАСТЕРНИМИ ПРОЄКТАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕРЕВАГ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

O. Levchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management
and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University

O. Fedirets,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management named after I. Markina, Poltava State Agrarian University

N. Krakhmalova,

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

N. Yurkiv,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Ukrainian National Forestry University

METHODOLOGY FOR ANALYZING THE EFFECTIVENESS OF CLUSTER PROJECTS IN IMPLEMENTING THE BENEFITS OF INNOVATIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE TOURISM SERVICES SECTOR

У статті досліджено методологію аналізу ефективності кластерними проєктами в реалізації переваг інноваційного менеджменту організацій сфери туристичних послуг. Глобалізація, швидкі технологічні зміни, зростання невизначеності вимагають комплексного проєктного управління, і значна кількість організацій використовують саме проєктний підхід для втілення своїх бізнес-стратегій, проте при цьому їх успіх оцінюється переважно за показниками ефективності, не приділяючи достатньої уваги реалізації переваг. Це обумовлює актуальність поглибленого дослідження управління реалізацією переваг, розглядаючи його як систематичний підхід, спрямований на забезпечення процесу трансформації проєктних результатів у вимірювану цінність для організації та її зацікавлених сторін. У дослідженні визначено теоретичні основи BRM, такі як теорія зацікавлених сторін, теорія ресурсів і спроможностей, теорія змін та теорія вимірювання ефективності, їх роль у формуванні управління реалізацією переваг враховуючи при цьому інтереси та очікуваннями стейкхолдерів, організаційні ресурси, управління змінами та показники ефективності. Визначено, що BRM — це іте-

ративний процес, що охоплює етапи ідентифікації та визначення переваг, планування та реалізації, виконання та моніторингу, а також підтримки й оптимізації. Визначено, що вимірювання цінності є надзвичайно важливим в процесі управління реалізацією переваг проєкту, оскільки воно дозволяє організаціям оцінювати реалізовані вигоди та приймати обгрунтовані рішення. Встановлено, що важливим кроком є розширення бази вимірювання, завдяки зміщенню акцентів від показників, зосереджених виключно на часі, вартості та обсязі, до показників, що відображають цінність, організаційний розвиток та рівень клієнтської задоволеності. Визначено, що для ефективної імплементації даного підходу сучасне управління проєктами часто інтегрує різні методології, такі як PMBOK, Agile та Lean. При цьому Кожен з цих підходів забезпечує унікальний внесок: PMBOK — структуровану основу та групи процесів; Agile фокусується на гнучкості, ітеративній розробці та співпраці з клієнтами; Lean орієнтований на усунення втрат та безперервне вдосконалення (через такі концепції як Kaizen та Kanban). Їхня синергія забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищення якості та гнучкості проєктів, що дозволяє ефективно адаптуватися до мінливих вимог та мінімізувати ризики. При цьому успішна імплементація зазначених підходів залежить від низки чинників, включаючи сильне лідерство, кваліфікований персонал, ефективну комунікацію, співпрацю та чітке подолання загроз.

The article explores the methodology for analyzing the effectiveness of cluster projects in implementing the benefits of innovative management in organizations in the tourism services sector. Globalization, rapid technological change, increasing uncertainty require comprehensive project management, and a significant number of organizations use the project approach to implement their business strategies, but their success is assessed mainly by performance indicators, without paying sufficient attention to the realization of benefits. This makes it urgent to conduct an in-depth study of benefits realization management, considering it as a systematic approach aimed at ensuring the process of transforming project results into measurable value for the organization and its stakeholders. The study identifies the theoretical foundations of BRM, such as stakeholder theory, resource and capability theory, change theory and performance measurement theory, their role in shaping benefits realization management, considering the interests and expectations of stakeholders, organizational resources, change management and performance indicators. It is determined that BRM is an iterative process that includes the stages of identification and definition of benefits, planning and implementation, execution and monitoring, as well as support and optimization. It is determined that measuring value is extremely important in the process of managing the realization of project benefits, as it allows organizations to evaluate the realized benefits and make informed decisions. It is established that an important step is to expand the measurement base, due to the shift in emphasis from indicators focused exclusively on time, cost and volume, to indicators that reflect value, organizational development and the level of customer satisfaction. It is determined that for the effective implementation of this approach, modern project management often integrates different methodologies, such as PMBOK, Agile and Lean. At the same time, each of these approaches provides a unique contribution: PMBOK — a structured framework and process groups; Agile focuses on flexibility, iterative development and collaboration with customers; Lean focuses on eliminating waste and continuous improvement (through concepts such as Kaizen and Kanban). Their synergy ensures resource optimization, increased quality and flexibility of projects, which allows you to effectively adapt to changing requirements and minimize risks. At the same time, the successful implementation of these approaches depends on a number of factors, including strong leadership, qualified personnel, effective communication, collaboration and clear overcoming of threats.

Ключові слова: методологія аналізу, ефективність, кластерні проєкти, інноваційний менеджмент, організація сфери туристичних послуг, управління проєктами, цінність, Agile management, Lean management, PMBOK, управління реалізацією переваг, життєвий цикл проєкту.

Key words: analysis methodology, efficiency, cluster projects, innovation management, organization of the tourism services sector, project management, value, Agile management, Lean management, PMBOK, benefits realization management, project life cycle.

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

В сучасних умовах глобалізації, швидких технологічних змін та посилення невизначеності стратегічний

розвиток та організаційні зміни є ключовими чинниками, які забезпечують конкурентоспроможність та успіх організації. У більшості випадків ці процеси реалізуються завдяки проєктному підходу, який забезпечує відповідне планування та реалізацію запланованих кроків, і дозволяє ефективно управляти цими процесами. При

цьому організаціям необхідно забезпечити успіх своїх проєктів, для успішної реалізації своєї стратегії, втіленні майбутнього бачення в реальність.

Стратегії, які спрямовані на реалізацію організаційних змін, зазвичай передбачають використання такого аспекту управління проєктами, як "Управління реалізацією переваг (BRM) — набору процесів, структурованих для усунення розриву між плануванням стратегії та її виконанням шляхом забезпечення реалізації найцінніших ініціатив" [13, 24], якому приділяється все більша увага протягом останніх років.

Проєкти можуть приносити цінність організаціям; однак, часто виникають випадки, коли вони не в змозі повністю реалізувати всі можливі переваги. Відповідно мета управління реалізацією переваг полягає в тому, щоб допомогти організаціям досягти своїх стратегічних переваг за допомогою проєктів. Хоча BRM спочатку розроблявся у 1980-х та 1990-х роках через необхідність зрозуміти окупність інвестицій в ІТ [13], зараз він застосовується до багатьох інших сферах.

Зростаючий інтерес до цього підходу пов'язаний з іншими способами, якими управління проєктами розширило свою спрямованість. На концептуальному рівні він тісно пов'язаний з "цінністю" та з управлінням цінністю (value management, VM) [19, 20], що змушує розглядати проєкти з точки зору балансу між задоволенням стратегічних потреб, бажаннями замовників та витраченими ресурсами.

Розвиток проєктного менеджменту супроводжується розвитком та удосконаленням наявних підходів (РМВОК (Project Management Body of Knowledge) [11]) та появою нових, зокрема таких як Agile Management [2, 25] та Lean Management [6, 25], що створює нові виклики для організацій. Це обумовлює потребу у додаткових наукових дослідженнях, адже кожна методологія має як сильні сторони, так і ряд обмежень, що у поєднанні з управлінням реалізацією переваг, створює унікальну синергію для досягнення максимальних результатів організації.

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

У контексті сучасного управління проєктами, де глобалізація, технологічні зміни та невизначеність вимагають комплексних підходів, значна увага приділяється інтеграції методологій, таких як РМВОК, Agile та Lean, з управлінням реалізацією переваг (BRM).

Теоретичні основи управління реалізацією переваг ґрунтуються на ключових концепціях, описаних у працях Р.Е. Фрімана (Теорія зацікавлених сторін) [16], Б. Вернерфельта, Д. Барні (Теорія ресурсів і спроможностей) [12, 28], К. Левіна (Теорія змін) [15], Е. Нілі, М. Борна (Теорія вимірювання ефективності) [14, 28]. Ці концепції, як зазначає Г. Бредлі [13], формують BRM як ітеративний процес, що охоплює ідентифікацію, планування, виконання, моніторинг та оптимізацію переваг,

дозволяючи перетворювати проєктні результати на бізнес-цінність.

Дослідження BRM також пов'язані з управлінням цінністю, що описано в роботах Т. Коллера [20] і Х. Керзнера [19], де акцент робиться на балансі між стратегічними потребами, бажаннями замовників та ресурсами. К. Серра та М. Кунц [26] демонструють вплив на успіх проєктів, показуючи, що традиційна оцінка за "трикутником" (час, вартість, обсяг) недостатня, і пропонують розширення за рахунок показників цінності, організаційного розвитку та клієнтської задоволеності.

Методологій управління проєктами, такі як РМВОК, Agile Management, Lean Management, їх застосування та взаємозв'язок відображено у дослідженнях українських дослідників: Зибаревої О., Петренко О., Сазонові Т., Федіреця О., Шашкової Н. [1, 5, 6, 7, 9, 10] та іноземних: Кон М., Е. Ріс, М. Хельмольдом, А. Редді, П. Спаньолетті [2, 11, 17, 21, 23, 25, 27].

Попри значний прогрес, література виявляє прогалини: недостатню увагу до вимірювання нематеріальних переваг [3, 26], виклики інтеграції методологій [24, 27], опір змінам і комунікаційні бар'єри [4, 15]. Багато досліджень обмежуються теоретичними аспектами, ігноруючи практичні заходи подолання загроз, таких як score сеер чи невідповідність стейкхолдерів [2, 13].

Поточне дослідження заповнює ці прогалини, аналізуючи управління реалізацією переваг як інструмент стратегічних цілей, визначаючи ключові чинники успіху (лідерство, персонал, комунікація) та розробляючи заходи подолання викликів. Воно пропонує інтегративну модель, що поєднує теоретичні основи з практичними етапами сприяючи ефективній реалізації проєктів у динамічному середовищі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити методологію аналізу ефективності кластерними проєктами в реалізації переваг інноваційного менеджменту організацій сфери туристичних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Незважаючи на значну роль проєктів у впровадженні бізнес-стратегій, частина організації досі здійснюють їх оцінювання лише на основі ефективності, а не за отриманими перевагами, стверджуючи при цьому, що переваги проєкту дуже важко виміряти [26], особливо ті що отримані під час експлуатації продукту, часто через довгий час їх прояви після завершення проєкту. В той же час еволюція бізнес-середовища, особливо що стосується проєктного менеджменту, демонструє зростаючу потребу організацій у визначенні реальної цінності своїх інвестицій. Організації стикаються зі зростаючими запитами від акціонерів, інвесторів та керівництва, стосовно вимірювання реальної цінності, яка генерується проєктами, менше звертаючи увагу на традиційні показники "трикутника управління проєктами": часу, бюджету (вартості) та обсягу (якості) [1, с. 439].

Управління реалізацією переваг (Benefits Realization Management, BRM) пропонує систематичний підхід до за-

Таблиця 1. Теоретичні основи управління реалізацією переваг (BRM)

Назва концепції	Розробники	Характеристика концепції / вклад у BRM
Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory)	Р. Едвард Фріман «Strategic Management: A Stakeholder Approach» [16]	компанії повинні враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), а не лише зосереджуватися на максимізації прибутку для акціонерів. / Переваги проєкту можуть відрізнятися для різних стейкхолдерів. Для забезпечення ефективності потрібна ідентифікація, аналіз та управління очікуваннями всіх релевантних сторін з метою забезпечення потреб та дотримання цінностей стейкхолдерів.
Теорія ресурсів і спроможностей (Resource-Based View and Capabilities Theory)	Б. Вернерфельт «A Resource-Based View of the Firm» [28] Джей Барні «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» [12]	компанії слід розглядати як набір ресурсів, які можуть забезпечувати конкурентну перевагу, модель VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) для оцінки ресурсів і можливостей організації. / Проєкти розглядаються як засоби для розвитку нових ресурсів або покращення потенціалу організації. Оцінка, наскільки успішно проєкт сприяє створенню або зміцненню ресурсів і спроможностей, які генерують переваги.
Теорія змін (Change Management Theory)	Курт Левін «Триетапна модель змін» (Unfreeze-Change-Refreeze) [15]	пропонує структурований підхід до управління змінами, підкреслюючи важливість підготовки організації до змін, продуманого та стратегічного впровадження змін, а також забезпечення їхньої стійкості з часом. / Реалізація переваг часто вимагає організаційних та поведінкових змін. BRM інтегрує принципи управління змінами, щоб полегшити адаптацію та прийняття нових процесів, систем або поведінки, необхідних для отримання бажаних переваг.
Теорія вимірювання ефективності (Performance Measurement Theory)	Е. Нілі Business Performance Measurement [22] Майк Борн, Стівен Мельник, Уміт Бірітчі Performance measurement and management [14]	інтеграція фінансових та нефінансових показників для оцінки ефективності організацій, з урахуванням поведінкових та контекстуальних аспектів. / Центральним елементом BRM є здатність вимірювати та кількісно оцінювати переваги, що вимагає розробки чітких, вимірюваних індикаторів ефективності (наприклад, Key Performance Indicators, KPI) та показників, які дозволяють відстежувати прогрес у реалізації переваг.

Джерело: побудовано авторами на основі [12, 14, 15, 16, 22, 28].

безпечення того, що цілі та результати проєкту призводять до вимірюваних позитивних змін та цінності для організації або її зацікавлених сторін. Це дозволяє зосереджуватися на досягненні бізнес-результатів, що досить часто є основною мотивацією для ініціювання багатьох проєктів.

В процесі досліджень нами визначено теоретичний базис управління реалізацією переваг, який базується на ряді концепцій (табл. 1).

Проаналізовані концепції надали методологічну базу та забезпечили комплексний підхід в процесі формування управління реалізацією переваг при реалізації проєктів, враховуючи при цьому інтереси та очікуваннями стейкхолдерів, організаційні ресурси, управління змінами та показники ефективності. Відповідно "Управління реалізацією переваг" слід розглядати як ітеративний процес, який охоплює ряд взаємопов'язаних етапів (рис. 1).

В процесі "Ідентифікації та визначення переваг" важливим є співпраця із стейкхолдерами для забезпечення узгодження їх вимог із цілями організації, використовуючи при цьому такі методи як мозковий штурм, SWOT-аналіз та інтерв'ю з стейкхолдерами.

При "Плануванні та реалізації переваг" важливим є опис того, як кожна перевага буде досягнута, виміряна та відстежена протягом життєвого циклу проєкту. На етапі "Виконання та реалізації" потрібно забезпечити ефективну комунікацію із зацікавленими сторонами для інформування про прогрес та впровадження необхідних змін. На етапі "Моніторингу та оцінки" зворотній зв'язок також є надзвичайно важливим, адже це гарантує, що в процесі "Підтримки та оптимізації переваг" цінність, створена проєктом, буде підтримуватися та продовжить приносити користь організації.

Управління реалізацією переваг дозволяє керівникам та менеджерам проєктів забезпечити пріоритизацію ініціатив, які мають найбільшу цінність, дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та зменшити ризик невдачі проєкту. Для ефективної імплементації даного підходу сучасне управління проєктами часто інтегрує різні методології, такі як PMBOK (Project Management Body of Knowledge), Agile та Lean [6, 11, 21]. Ці підходи мають комплементарні сильні сторони, які разом створюють більш гнучку, ефективну та ціннісно орієнтовану систему управління проєктами (табл. 2).

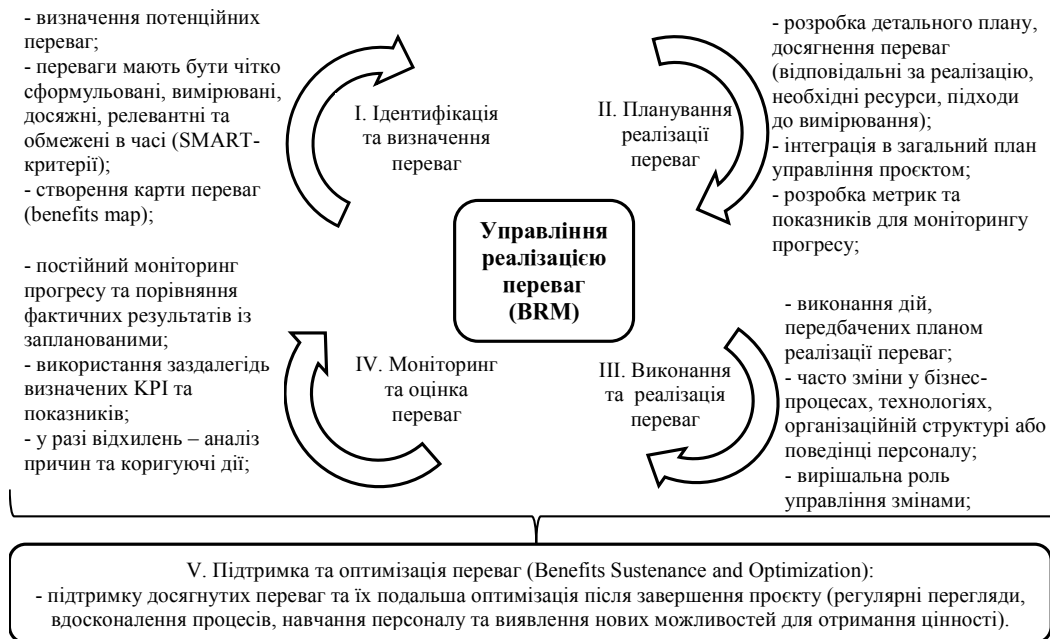


Рис. 1. Етапи ітеративного процесу управління реалізацією переваг в проектному менеджменті

Джерело: розроблено авторами з використанням [3, 7, 13, 18, 20, 26].

Поєднання PMBOK, Lean та Agile дозволяє покращити процеси управління проектами для отримання вищих прибутків за рахунок поліпшення організаційної складової, налагодження динамічної співпраці, оптимізації затримок та забезпечення раціонального використання ресурсів. Дана інтеграція здатна забезпечити більшу гнучкість проектів стосовно їх адаптації до різних запитів, що дозволяє клієнтам пропонувати коригування, які створюють для них додаткову цінність, забезпечуючи при цьому підвищення якості проекту при мінімізації ризиків. Акцент Lean на усуненні втрат та фокус Agile на формуванні дієвих процесів допомагають оптимізувати ресурси, витрати та тривалість проекту. Це дозволяє організаціям, які керують проектами, вийти за рамки застарілих методів та створити внутрішні можливості для ефективного відстеження, моніторингу та виконання складних проектів, збільшуючи ймовірність успіху та підвищуючи прибутковість.

Вимірювання цінності є критично важливим в процесі управління реалізацією переваг проекту, оскільки воно дозволяє організаціям оцінювати реалізовані вигоди та приймати обґрунтовані рішення. При цьому важливо розширити базу вимірювання змістивши акценти від класичних (в тому числі фінансових) показників, зосереджених виключно на часі, вартості та обсязі, до показників, що відображають цінність, організаційний розвиток та рівень клієнтської задоволеності (рис. 2).

Слід зазначити, що багато керівників переходять до підходу "збалансованої системи показників" (balanced scorecard approach) [8, с. 427] для визначення цінності управління проектами в своїх організаціях. Вони вважають, що інші, більш нематеріальні вигоди, не відображаються в розрахунках ROI [3]. Для підвищення ефективності показників потрібно інтегрувати в процеси життєвого циклу проекту для підтримки прийняття рішень, вибору проекту та управління портфелем, а також для керівництва покращенням продукту та процесів. Таким чином досягається розуміння можливостей, забезпечується ідентифікація важливих подій та тенденцій, а також диференціація проблем та можливостей.

Важливим елементом успішного управління реалізацією переваг є чітка ідентифікація загроз та викликів, які виникають на всіх стадіях життєвого циклу проекту та визначення заходів, які дозволяють уникати таких негативних чинників та мінімізувати ризики, які їх супроводжують (табл. 3).

Стрімке поширення інновацій у стислі терміни, особливо що стосується цифрових продуктів, чинить

Таблиця 2. Підходи до проектного менеджменту та їх вплив на управління реалізацією переваг проекту

Підхід до управління проектами	Внесок підходу в управління реалізацією переваг
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	забезпечує структуровану основу для процесів управління проектами, визначає основні напрямки управлінського впливу (обсяг, ресурси, фінанси та графік). Підкреслює основні групи процесів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг та контроль, а також закриття проекту.
Agile Management	зосереджується на гнучкості, швидкій доставці та безперервній адаптації. Пріоритет людям та взаємодії, робочому програмному забезпеченню, співпраці з клієнтами та реагуванню на зміни. Метод Scrum, підкреслюють ітеративну та покрокову розробку, часту доставку корисних функцій та тісну щоденну співпрацю з клієнтами.
Lean Management	орієнтований на безперервне вдосконалення та усунення втрат (операцій, які не надають цінності клієнту). Прагне покращити продуктивність процесів шляхом оптимізації методів, технік та практик. Lean-мислення, через такі концепції, як Kaizen та Kanban, фокусується на ефективності, мінімізації документації та використанні лише необхідних ресурсів. Значна увага організації процесів та ітерації для ефективного реалізації проекту

Джерело: побудовано авторами на основі [6, 11, 17, 21, 25].

Класичні показники оцінки проєкту: - вартість проєкту; - графік виконання; - відповідність технічним специфікаціям; - якість; - час виходу на ринок та завершення проєкту; - використання ресурсів; - продуктивність		Фінансові показники оцінки проєкту: - рентабельність інвестицій (ROI); - додана вартість; - прибуток на інвестований капітал; - зростання продажів; - прибутковість; - економія витрат; - період окупності
Групи показників		
Показники організаційного розвитку: - задоволеність співробітників; - плинність кадрів; - час навчання, індекс передачі знань; - рівень мотивації; - права та можливості співробітників; - рівень компетенцій; - ефективність внутрішніх комунікацій; - якість зворотного зв'язку; - час впровадження інновацій; - ефективність лідерства (оцінка 360°)		Показники клієнтської цінності: - індекс задоволеності клієнтів; - індекс лояльності клієнтів; - цінність для клієнта; - залучення додаткових клієнтів; - ціна залучення клієнта; - рівень утримання клієнтів; - індекс зручності використання; - частка ринку; - час відповіді на запити

Рис. 2. Групи показників для вимірювання цінності (переваг) проєкту

Джерело: розроблено авторами з використанням [13, 18, 19, 22].

величезний тиск на організації, щоб вони ефективно управляли своїм бюджетом, часом і розподілом матеріальних і людських ресурсів. У цьому контексті Agile та

методів, таких як XP і Scrum. Інші навіть розглядають Lean як ще один гнучкий метод [1, 2, 21, 27]. Дослідники визнають, що перехід від Agile до Lean або об'єднан-

Lean стають загальноприйнятими підходами в промисловій, цивільній та програмній інженерії. Їх об'єднання розглядається як нова концепція конкурентної стратегії і претендує на те, щоб стати "наступною хвилею процесу життєвого циклу" [24]. В той же час існують певні складнощі у розробці стратегії, заснованої на PMBOK, Agile і Lean з урахуванням особливостей BRM, існують різні погляди на поєднання цих методологій, тому створення і застосування єдиної структури, яка б змогла їх об'єднати є надзвичайно актуальним.

Ретроспективні дослідження показують, що частина спільноти Agile почала звертати увагу на можливості Lean-підходів, на додаток до гнучких

Таблиця 3. Загрози та виклики при впровадженні управління реалізацією переваг та шляхи їх подолання

Виклик/загроза	Характеристика виклику/загрози	Заходи із подолання загроз та викликів
Невідповідність зацікавлених сторін	конфліктуючі пріоритети, нереалістичні очікування, нерозуміння цілей проєкту	формування спільного бачення через регулярні семінари або сесії для узгодження цілей; послідовне спілкування за допомогою чіткого та регулярного плану комунікації
Розповзання обсягу робіт (Scope Creep)	перевитрати бюджету, додаткові функції або зміни, введені після визначення обсягу проєкту, пропущених термінів та розчарування команд	встановлення процесу контролю змін, де будь-які запити на зміни проходять формальну оцінку їхнього впливу; інформування зацікавлених сторін про ризики та витрати, пов'язані з додаванням нових функцій в процесі реалізації проєкту
Нечіткі вимоги	розпливчасті або неповні вимоги призводять до непорозуміння, переробок та рішень, які не відповідають потребам зацікавлених сторін	виявлення детальних та дієвих вимог методами виявлення (інтерв'ю, семінари, прототипування); використання візуальних засобів (моделі, діаграми, макети) для уточнення вимог; регулярний перегляди та пріоритизація вимоги із зацікавленими сторонами
Конкуруючі пріоритети	одночасне управління багатьма проєктами може призвести до конфліктів у пріоритетах, ресурсних конфліктів, затримок та вигорання	інформування осіб, які приймають рішення, про конфлікти; чітка пріоритизація та використання дорожньої карти для візуалізації термінів та залежностей; встановлення реалістичних очікувань
Відсутність залучення зацікавлених сторін	неактивні або недоступні зацікавлені сторони призводять до рішень, заснованих на припущеннях, що викликає невідповідності або незадоволеності кінцевим продуктом	встановлення ролей та обов'язків за допомогою матриці RACI; створення графіку комунікації з регулярними оновленнями та точками контакту; використання впливу старших керівників для ранжування важливості участі
Збої в комунікації	непорозуміння між членами команди призводять до пропущених термінів, дублювання зусиль та зниження морального духу команди	вибрати правильні канали комунікації, адаптуючи метод до аудиторії; документувати все (протоколи зустрічей, рішення, пункти дій); заохочувати зворотний зв'язок
Технічні виклики	обмеження системи, проблеми інтеграції або непередбачені технічні проблеми можуть уповільнити прогрес та збільшити витрати	співпрацювати з технічними командами на ранніх етапах; планування непередбачених обставин, включаючи буферний час та бюджет; постійне навчання та вивчення технологічного ландшафту
Динаміка команди	особистісні конфлікти, відмінності в стилях роботи, невідповідність цілей	сприяти співпраці через заходи з формування команди; вчасне вирішення конфліктів; встановлення чітких ролей
Обмеження часу	жорсткі терміни змушують балансувати швидкість з якістю, а поспіх може призвести до пропущених вимог, низької якості результатів та стресу в команді	розбивати роботу на спринти за допомогою Agile-технік; зосереджуватися на MVP (Minimum Viable Product); вести переговори щодо термінів, якщо дедлайн нереалістичний
Опір змінам	опір новим процесам, системам або способам роботи може зупинити прогрес, зменшити цінність проєкту та призвести до низьких показників впровадження	залучати «чемпіонів змін», які можуть швидко просувати зміни; чітке донесення переваги, пояснюючи вигоди зацікавленим сторонам; забезпечення навчання для надання користувачам необхідних навичок

Джерело: побудовано авторами на основі [2, 4, 5, 6, 9, 13].

ня Agile і Lean дає більше ясності процесу управління життєвим циклом проєкту [6, 10]. Сама по собі методологія Agile не є універсальним засобом, здатним вирішити всі проблемні питання в управлінні організацією, але її поєднання зі інструментами Lean та BRM може покращити взаємодію із стейкхолдерами, оптимізувати організаційні процеси, зменшити втрати, забезпечити зростання цінності для бізнесу та узгодити проєкти зі стратегічними цілями організації.

Наприклад, "Скрамбан" — це об'єднання понять, властивих Scrum (Agile) і канбану (Lean) [23]. Вважається, що він особливо підходить для проєктів з технічного обслуговування або проєктів з частими та несподіваними запитами користувачів або помилками програмування. Концепція Lean Kaizen також має сильний вплив на те, як практикується Agile, заповнюючи прогалину, пов'язану з постійним вдосконаленням [17]. Коли Kaizen практикується в Agile-проєкті, учасники не тільки пропонують способи поліпшення відповідності продукту вимогам, але й пропонують способи поліпшення процесу, що використовується, що зазвичай не підкреслюється в Agile-методах, а додавання до цього процесу підходів з управління реалізацією переваг дозволяє системно узгоджувати ці покращення з бізнес-цілями та потребами замовника, забезпечуючи, що зміни приносять максимальну цінність для організації.

У PMBOK Agile і Lean конкретно не згадуються і не пов'язані з жодним з пунктів PMBOK, однак останній надає опис, чим повинен керувати менеджер проєкту, але не концентрує увагу і не дуже про те, як цим керувати. Наприклад, деякі розділи в PMBOK говорять про те, як управляти обсягом, ресурсами, фінансами, розкладом і т. д. [5]. В той же час, методи Agile і Lean, як правило, фокусуються на тому, як слід виконувати певні дії та процеси [2, 23, 27].

Методології Agile та Lean мало уваги концентрують на дотриманні традиційних фаз життєвого циклу проєкту, проте їх синергія може слугувати основою для розширення інструментарію PMBOK шляхом створення додаткового зв'язку, що посилить ефективність управління проєктами та дозволить підвищити їх корисність. У поєднанні з BRM-інструментами, такими як "Дорожня карта бізнес-цінності (Business Value Roadmap)", "Аналіз Цінність-Витрати-Ризику (Value-Cost-Risk Analysis)", "План реалізації переваг (Benefits Realization Plan)" [13, 16, 20] така синергія дозволить сформувати додаткову бізнес-цінність та краще враховувати інтереси та побажання замовника.

Методологія PMBOK виділяє ряд фаз (Ініціація, Планування, Виконання, Моніторинг і Контроль, а також Закриття) [11], ті ж послідовні кроки також зустрічаються в Agile і Lean [2, 23], але вони повинні бути більш деталізованими на кожній ітерації (Sprint). Також ми можемо розглядати Lean, як підхід до управління якістю, який схожий на рекомендації PMBOK, адже обидва вони орієнтовані на процеси, клієнта та вдосконалення. Також, враховуючи фокусування Lean і Agile на людях, перевірках та адаптації з метою поліпшення робочого продукту та ефективності його виробництва можна визначити багато спільного із підходами BRM. Іншими словами, критично важливим є зворотний зв'язок — від працівників, клієнтів, стейкхолдерів та самого продук-

ту. Це сприяє підвищенню якості завдяки заохоченню раннього виявлення недоліків і, що важливіше, запобігання дефектам. Управління реалізацією переваг — це та сфера, де вони найбільше доповнюють один одного, завдяки широті їх світогляду. Agile зазвичай зосереджений на команді розробників програмного забезпечення або організації, Lean зосереджується на всій системі як виробництві в присутності працівників, партнерів, клієнтів, зовнішніх зацікавлених сторін.

Успішність комплексного підходу до управління проєктами на основі синергії BRM, PMBOK, Agile і Lean значною мірою залежить від кількох критичних чинників:

лідерство та досвід — є вирішальними для керівництва організацією при впровадженні нових підходів та реалізації майбутнього бачення;

співробітники та гнучкість — є наступним за важливістю, визначаючи ключову роль кваліфікованого та адаптивного персоналу у впровадженні нових підходів;

фінанси — критичний чинник успіху для оцінки переваг, сталості та ефективності розвитку, нестача фінансів часто є головним обмеженням при прийнятті рішень щодо підтримки того чи іншого проєкту;

плани та терміни — хоча є менш важливим, цей чинник є значущим, особливо в організаціях, де плануванню та дотриманню термінів приділяється більше уваги; якість — розглядається як необхідний чинник для завершення проєкту, особливо в компаніях з більшою кількістю співробітників та проєктів;

комунікація та співпраця — її важливість може недооцінюватися, ефективна комунікація є критичною для успіху проєкту, сприяючи довірчим відносинам та забезпечуючи довгострокові переваги.

Управління реалізацією переваг у поєднанні з PMBOK, Agile та Lean створює синергію, яка дозволяє організаціям досягати стратегічних цілей, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики. Ключовими чинниками успіху при цьому є ефективне лідерство, кваліфікований персонал, чітка комунікація та гнучкість у впровадженні змін.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показує, що традиційні критерії успішності проєктів, такі як час, вартість та обсяг, є недостатніми в умовах невизначеності та швидких змін середовища. Тому перехід від орієнтування на ефективності до оцінки реальної бізнес-цінності, що генерується проєктами, є визначальним для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Інтеграція управління реалізацією переваг із сучасними методологіями проєктного менеджменту, зокрема PMBOK, Agile та Lean, створює унікальну синергію, яка дозволяє подолати обмеження кожного з підходів.

Таке поєднання формує комплексну модель управління проєктами, що є більш стійкою до викликів, таких як опір змінам, нечіткі вимоги чи розповзання обсягу робіт. Ефективність цієї моделі підтверджується не лише теоретичними концепціями, а й практичними результатами, що вказують на підвищення якості, зменшення ризиків та максимізацію прибутковості проєктів. Це

підкреслює необхідність подальших досліджень та розробок практичних інструментів для впровадження цієї моделі в діяльність сучасних організацій.

Література:

1. Зибарева О., Пашняк Є., Кравчук І. Концепції та моделі управління проєктно орієнтованим бізнесом. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1 (28). С. 434—446. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446).
2. Кон М. Оцінювання і планування в Agile. Перекл. з англ. К.: Фабула. 2019. 336 с.
3. Петренко О., Мазоренко. О "Performance Review" персоналу проєктів ІТ-компанії. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2024, № 5, С. 387—391. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-58>.
4. Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Комунікції та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 1 (38). С. 12—20. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).-2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).-2023.280727).
5. Сазонова Т.О., Бужин В.М., Нестеренко А.В. Особливості застосування системи проєктно-орієнтованого управління для активізації організаційного розвитку підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 4. С. 200—204. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
6. Федірець О.В., Жам О.Ю., Білик О.А., Бубко В.Г. Еволюція фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проєктів: від Lean Startup до Agile Management. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Том 2 № 1. С. 70—77. [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S).
7. Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А., Земцов М.М. Інноваційна концепція безперервної адаптації в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Modeling The Development of The Economic System. 2025 № 1. С. 468—476. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-60>.
8. Федірець О.В., Притула А.В., Павлик Р.С. Збалансована система показників як елемент формування та реалізації стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 425—430.
9. Федірець О.В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. Економіка та суспільство. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.
10. Шашкова Н., Фадєєва І., Казакова Т. Управління проєктами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. 2021. № 28. С. 166—172. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5346802>.
11. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide): [7th ed.] / Project Management Institute. Philadelphia, PA: Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p.
12. Barney J., Wright M., Ketchen D.J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of Management, Vol. 27 (6), 2001, pp. 625—641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>.
13. Bradley G. Benefit Realisation Management. [2th ed.] London: Routledge. 2016. 394 p. <https://doi.org/10.4324/9781315569055>.
14. Bourne M., Melnyk S., Bititci U.S. Performance measurement and management: theory and practice. International Journal of Operations & Production Management. 2018. Vol. 38. No. 11. P. 2010—2021. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2018-784>.
15. Burnes B., Bargal D. Kurt Lewin: 70 Years on. Journal of Change Management. Vol. 17 (2). 2017, pp. 91—100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299371>.
16. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press. 2010. 267 p.
17. Helmold M. Lean Management та Kaizen. Cham: Springer. 2020. 188 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-46981-8>.
18. Ika L.A., Pinto J.K. The "re-meaning" of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. International Journal of Project Management. 2022. Vol. 40, Issue 7, pp. 835—848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>.
19. Kerzner H. Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence: [4th ed.]. New York: Wiley, Hoboken. 2018. 784 p. <https://doi.org/10.1002/9781119470717>.
20. Koller T., Goedhard M., Wessels D. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies: [8th ed.]. New York: McKinsey & Company, Wiley. 2025. 880 p.
21. Manifesto for Agile Software Development. Веб-сайт. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 15.07.2025).
22. Neely A. Business Performance Measurement: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press. 2002. 366 p.
23. Reddy A. Scrumban [R]Evolution, The: Getting the Most Out of Agile, Scrum, and Lean Kanban (Agile Software Development Series): [1 th ed.]. Boston: Addison-Wesley Professional. 2015. 384 p.
24. Reiff J., Schlegel D. Hybrid project management — a systematic literature review. International Journal of Information Systems and Project Management. 2022. Vol. 10: No. 2, Article 4, pp. 45—63. <http://dx.doi.org/10.12821/ijispm100203>.
25. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business. 2011. 322 P.
26. Serra C., Kunc M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33, Issue 1, pp. 53—66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>.
27. Spagnoletti P., Kazemargi N., Prencipe A. Agile Practices and Organizational Agility in Software Ecosystems. IEEE Transactions on Engineering Management. 2022. Vol. 69, № 6, pp. 3604-3617. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3110105>.
28. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2. 1984, pp. 171—180.

References:

1. Zybarena, O., Pashniak, Ye. and Kravchuk, I. (2024), "Concepts and models of project-oriented business management", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1 (28), pp. 434—446. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446).
2. Kon, M. (2019), *Otsiniuvannia i planuvannia v Agile [Agile Estimating and Planning]*, Fabula, Kyiv, Ukraine.
3. Petrenko, O. and Mazorenko, O. (2024), "Performance Review" of IT company project personnel", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky*, vol. 5, pp. 387—391. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-58>.
4. Rovenska, V., Smyrnova, I. and Latysheva, O. (2023), "Communications and conflict management in operational and IT projects", *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1 (38), pp. 12—20. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727).
5. Sazonova, T. O., Buzhyn, V. M. and Nesterenko, A. V. (2023), "Features of the application of the project-oriented management system to intensify the organizational development of the enterprise", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 8, no. 4, pp. 200—204. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
6. Fedirets, O. V., Zham, O. Yu., Bilyk, O. A. and Bubko, V. H. (2025), "Evolution of financial models of innovative business management and planning of startup projects: from Lean Startup to Agile Management", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2, no. 1, pp. 70—77. [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S).
7. Fedirets, O. V., Zos-Kior, M. V., Hnatenko, I. A. and Zemtsov, M. M. (2025), "Innovative concept of continuous adaptation in strategic management of tourist enterprises competitiveness", *Modeling The Development of The Economic System*, vol. 1, pp. 468—476. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-60>.
8. Fedirets, O. V., Prytula, A. V. and Pavlyk, R. S. (2018), "Balanced scorecard as an element of enterprise strategy formation and implementation", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 425-430.
9. Fedirets, O. V. (2021), "The essence and principles of forming an organizational and economic mechanism for the development of agro-food enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.
10. Shashkova, N., Fadeieva, I. and Kazakova, T. (2021), "Project management in the IT field: application of flexible methodologies", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu i prava*, vol. 28, pp. 166—172. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5346802>.
11. Project Management Institute (2021), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 7th ed., Project Management Institute, Inc., Philadelphia, PA.
12. Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D. J. (2001), "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, vol. 27 (6), pp. 625—641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>.
13. Bradley, G. (2016), *Benefit Realisation Management*, 2th ed., Routledge, London. <https://doi.org/10.4324/9781315569055>.
14. Bourne, M., Melnyk, S. and Bititci, U. S. (2018), "Performance measurement and management: theory and practice", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 38, no. 11, pp. 2010—2021. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2018-784>.
15. Burnes, B. and Bargal, D. (2017), "Kurt Lewin: 70 Years on", *Journal of Change Management*, vol. 17 (2), pp. 91—100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299371>.
16. Freeman, R. E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
17. Helmold, M. (2020), *Lean Management ta Kaizen [Lean Management and Kaizen]*, Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-46981-8>.
18. Ika, L. A. and Pinto, J. K. (2022), "The "re-meaning" of project success: Updating and recalibrating for a modern project management", *International Journal of Project Management*, vol. 40, issue 7, pp. 835—848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>.
19. Kerzner, H. (2018), *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*, 4th ed., Wiley, Hoboken, New York. <https://doi.org/10.1002/9781119470717>.
20. Koller, T., Goedhard, M. and Wessels, D. (2025), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 8th ed., McKinsey & Company, Wiley, New York.
21. Manifesto for Agile Software Development (2025), [Online], available at: <https://agilemanifesto.org/> (Accessed 15 July 2025).
22. Neely, A. (2002), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
23. Reddy, A. (2015), *Scrumban [R]Evolution, The: Getting the Most Out of Agile, Scrum, and Lean Kanban (Agile Software Development Series)*, 1st ed., Addison-Wesley Professional, Boston.
24. Reiff, J. and Schlegel, D. (2022), "Hybrid project management — a systematic literature review", *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol. 10, no. 2, pp. 45—63. <http://dx.doi.org/10.12821/ijispm100203>.
25. Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York.
26. Serra, C. and Kunc, M. (2015), "Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies", *International Journal of Project Management*, vol. 33, issue 1, pp. 53—66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>.
27. Spagnoletti, P., Kazemargi, N. and Prencipe, A. (2022), "Agile Practices and Organizational Agility in Software Ecosystems", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 69, no. 6, pp. 3604—3617. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3110105>.
28. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171—180.

Стаття надійшла до редакції 27.08.2025 р.

Г. І. Скиба,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3751-0082>

Г. А. Братусь,
д. е. н., професор, завідувач кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>

І. І. Каліна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>

В. Д. Бігдаш,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8069-8792>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.65

ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ ЧЕРЕЗ ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ: ДИНАМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

H. Skyba,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance, Educational and Scientific
Institute of Management, Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management

H. Bratus,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Business Management, Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management

I. Kalina,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Educational and Scientific
Institute of Management, Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management

V. Bigdash,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance, Educational and Scientific
Institute of Management, Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management

FINANCING INNOVATIONS THROUGH VENTURE CAPITAL:
DYNAMIC APPROACHES TO FORMING EFFECTIVE INSTITUTIONAL INTERACTION

У статті досліджено фінансування інновацій через венчурний капітал як ключовий елемент підтримки високотехнологічного підприємництва в умовах цифровізації економіки та глобальних технологічних змін. Визначено роль венчурного фінансування у забезпеченні сталого роз-

витку інноваційного сектору, проаналізовано сучасні динамічні підходи до формування ефективної інституційної взаємодії між державними структурами, приватними інвесторами та інноваційними підприємствами. Зроблено акцент на міжнародному досвіді стимулювання венчурних інвестицій, зокрема в умовах посилення глобальної конкуренції. Автор пропонує комплексні механізми удосконалення інституційного середовища венчурного ринку в Україні з урахуванням потреб інноваційних стартапів, забезпечення інвестиційної безпеки та розвитку стратегічного партнерства. Запропоновані підходи спрямовані на створення сприятливих умов для активізації венчурного фінансування та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

The article examines venture capital financing as a key driver of innovative development, especially in the context of digital transformation and the growing importance of knowledge-based economies. It highlights the significance of venture capital in providing the financial support necessary for the growth of high-risk, high-potential start-ups that often pioneer technological innovation and contribute to structural economic modernization. The author presents a comprehensive review of the evolution and current trends in venture capital markets, focusing on the dynamic approaches to institutional interaction among governments, private investors, and innovation-driven enterprises.

The analysis includes international experience in fostering a favorable environment for venture investments, including public-private partnerships, regulatory frameworks, tax incentives, and targeted innovation programs. Particular attention is paid to institutional gaps and challenges in emerging economies, such as Ukraine, where venture capital is still at a formative stage. The paper underscores the need for coherent institutional policies that ensure transparency, investor protection, and continuous support for early-stage companies.

The goal of the article is to identify and systematize the mechanisms of institutional interaction that contribute to the development of an effective venture ecosystem. Based on the study of recent academic publications and practical cases, the author identifies unresolved problems such as insufficient coordination between stakeholders, lack of specialized financial infrastructure, and weak policy incentives that hinder market maturity.

As part of the study, the author proposes an analytical framework for improving the institutional capacity of venture markets through adaptive policy tools, cross-sectoral collaboration, and integration of innovation policies with national development strategies. The paper concludes with practical recommendations for policy makers, investors, and other stakeholders on how to strengthen institutional synergies, expand the range of financing instruments, and enhance the positive impact of venture financing on the innovation landscape in transitional economies.

Ключові слова: венчурне фінансування, інновації, інституційна взаємодія, стартапи, інвестиційна екосистема, цифрова економіка, фінансові механізми, підприємництво.

Key words: venture capital, innovation financing, institutional interaction, startups, investment ecosystem, digital economy, financial mechanisms, entrepreneurship.

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

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції на світових ринках і цифрової трансформації економіки, інновації набувають визначального значення як рушійна сила економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держав. Країни, що прагнуть до сталого розвитку, зокрема в умовах швидкоплинних технологічних змін і високого рівня турбулентності зовнішнього середовища, змушені формувати адаптивні фінансові стратегії для підтримки інноваційного сектору. Одним із найбільш перспективних інструментів за-

безпечення інноваційної активності є венчурне фінансування, яке виконує ключову роль у підтримці стартапів, фінансуванні досліджень і розробок, а також комерціалізації інновацій.

Венчурний капітал дозволяє мобілізувати ресурси для реалізації високоризикових, але потенційно високоприбуткових проєктів, які часто залишаються поза межами традиційного банківського фінансування. Йдеться не лише про фінансову підтримку, але й про надання експертизи, управлінських компетенцій, мережових зв'язків, що в сукупності створює додану вартість для інноваційного бізнесу. Проте ефективність венчурного ринку значною мірою визначається наявністю цілісної інституційної архітектури та скоординованої

Таблиця 1. Модель інституційної взаємодії учасників венчурного ринку у сфері фінансування інновацій

Учасник взаємодії	Основні функції	Інструменти впливу	Очікувані результати
Держава	- Регулювання ринку - Стимулювання інвестицій - Забезпечення правової бази	- Податкові пільги - Гранти та дотації - Програми державно-приватного партнерства	- Поліпшення інвестклімату - Зростання інноваційної активності
Приватні інвестори	- Надання капіталу - Експертна підтримка - Участь в управлінні	- Венчурні фонди - Бібліотеки проектів - Коінвестування з державою	- Підвищення прибутковості інвестицій - Зростання числа стартапів
Інноваційні підприємства (стартапи)	- Розробка інновацій - Комерціалізація технологій	- Бізнес-плани - Участь у грантових та акселераційних програмах	- Запуск нових продуктів - Вихід на міжнародні ринки
Науково-дослідні установи та університети	- Проведення прикладних досліджень - Підготовка кадрів	- Ліцензування розробок - Створення стартапів з університетського середовища	- Зміцнення зв'язку між наукою і бізнесом - Інтелектуалізація економіки
Інфраструктурні посередники (акселератори, інкубатори, хаби)	- Посередництво між учасниками - Сприяння розвитку проектів	- Менторство - Тренінги та навчальні програми - Приведення інвесторів	- Підвищення інвестиційної привабливості стартапів - Швидке масштабування

Джерело: складено авторами на основі даних [7, 12].

взаємодії між усіма суб'єктами інноваційного простору — державними структурами, приватними інвесторами, науково-дослідними установами, освітніми закладами, акселераторами, технологічними хабами та інноваційними підприємствами [8].

Водночас в умовах країн з перехідною економікою, таких як Україна, розвиток венчурного фінансування гальмується через низку об'єктивних і суб'єктивних чинників: фрагментарність нормативно-правової бази, слабку захищеність інвесторів, нестачу інфраструктурних інституцій, низький рівень довіри між учасниками ринку. Тому формування дієвих моделей інституційної взаємодії з урахуванням світового досвіду та національних особливостей набуває особливої актуальності [11].

У зв'язку з цим постає необхідність комплексного аналізу динамічних підходів до побудови інституційної синергії у сфері венчурного інвестування, виявлення ефективних форм і механізмів партнерства, а також розробки рекомендацій щодо створення сприятливого інвестиційного клімату для інноваційного бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

До проблеми венчурного фінансування зверталися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Й. Шумпетер [6], Б. Гейтс, Дж. Рокфеллер IV, а в українському контексті — О. Кузьмін, Л. Антонюк [7], Т. Васильєва, Д. Єфремов [9] тощо. У їхніх працях розкрито загальні підходи до ролі венчурного капіталу в економіці та запропоновано базові механізми стимулювання інновацій. Проте недостатньо уваги приділено саме інституційному виміру взаємодії між суб'єктами ринку венчурного капіталу, особливо в країнах з перехідною економікою. Нерозв'язаними залишаються питання створення сприятливого регуляторного поля, розвитку фінансових

інструментів та інституційного супроводу інноваційних стартапів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження динамічних підходів до формування ефективної інституційної взаємодії у сфері венчурного фінансування інновацій, з акцентом на практичні інструменти удосконалення інституційного середовища в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобальної конкуренції венчурний капітал виступає не лише як фінансовий ресурс для високоризикових проектів, а й як стратегічний інструмент прискорення інновацій, комерціалізації наукових розробок, трансферу управлінських технологій та формування ефективних міжнародних партнерств. Його роль виходить далеко за межі традиційного фінансування, охоплюючи підтримку стартап-екосистем, сприяння транснаціональній мобільності знань та інтеграцію національної інноваційної системи у глобальні ринки.

Ефективність венчурного капіталу значною мірою обумовлюється рівнем розвитку інституційної інфраструктури, яка включає:

- державну інноваційну політику (фіскальні стимули, грантові програми, державні венчурні фонди);
- мережу акселераторів, хабів і платформи краудфандингу, що забезпечують підприємцям доступ до нетворкінгу, менторства та ринків;
- надійний правовий захист прав інтелектуальної власності, включаючи патентну підтримку і технологічні трансфер-офіси;

Таблиця 2. Механізми удосконалення інституційного середовища венчурного ринку в Україні

<i>Напрямок удосконалення</i>	<i>Механізм реалізації</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
1. Інституційна взаємодія	Створення національної платформи венчурного партнерства між державою, приватним сектором, ЗВО та інноваторами	Синергія між учасниками ринку, координація дій, обмін інформацією
2. Інвестиційна безпека	Запровадження державного гарантійного фонду; вдосконалення законодавства щодо захисту прав інвесторів	Зменшення ризиків; зростання довіри інвесторів
3. Розвиток інфраструктури підтримки	Акредитація акселераторів, брокерів, незалежних рейтингових агентств	Поліпшення якості підготовки стартапів до інвестування
4. Освіта і менторство	Освітні програми з фінансової грамотності та IP-стратегії; гранти на навчання	Зростання професійного рівня фаундерів і команд
5. Міжнародна інтеграція	Участь у міжнародних програмах (Horizon Europe, EIC Fund); створення спільних фондів	Доступ до глобального капіталу, нових ринків і знань
6. Податкові стимули	Податкові знижки для інвесторів, пільгові режими для інноваційних кластерів	Підвищення привабливості інвестування у стартапи
7. Стратегічне партнерство	Створення хабів відкритих інновацій; партнерство великих корпорацій і стартапів	Комерціалізація інновацій, масштабування проєктів
8. Регуляторна передбачуваність	Прийняття спеціального закону про венчурну діяльність; цифровізація процедур	Прозоре, передбачуване і сприятливе середовище для венчурної діяльності

Джерело: складено авторами на основі даних [7, 13].

— механізми спільного фінансування інноваційних проєктів (public-private partnerships) зі спільною відповідальністю і ризик-менеджментом;

— канали ефективної комунікації між науково-дослідними установами, бізнесом та урядовими структурами, що дозволяють адаптувати стратегії інноваційного розвитку до реальних потреб економіки [7].

В умовах цифрової трансформації та зростаючої глобальної конкуренції ефективна інституційна взаємодія між ключовими учасниками венчурного ринку стає критично важливою для формування стійкої інноваційної екосистеми. Координація зусиль держави, приватних інвесторів, стартапів, наукових установ та інфраструктурних посередників дозволяє не лише забезпечити доступ до фінансування, але й створити умови для масштабування інновацій, трансферу технологій та довгострокового економічного зростання.

З метою структуризації ролей і механізмів впливу кожного з учасників інноваційного процесу розроблено узагальнену модель інституційної взаємодії у сфері фінансування інновацій через венчурний капітал, яка представлена в таблиці нижче.

Наведена модель ілюструє, що фінансування інновацій через венчурний капітал є багатовекторним процесом, у якому кожен учасник виконує взаємодоповнюючі функції. Держава забезпечує базові інституційні умови, включаючи правову базу, податкові стимули та механізми державно-приватного партнерства, що створює фундамент для залучення приватного капіталу. Приватні інвестори, у свою чергу, відіграють роль рушія ризикового капіталу, надаючи не лише фінанси, але й експертизу, мережі контактів та управлінську підтримку.

Інноваційні підприємства, зокрема стартапи, є ключовими генераторами нових ідей і технологій, які потребують доступу до ресурсів для переходу від концепту до ринку. Водночас наукові установи та університети сприяють формуванню кадрового і науково-дослідного потенціалу, необхідного для технологічного прориву. Нарешті, інфраструктурні посередники (акселератори, хаби, інкубатори) виконують роль "каталізаторів" — вони прискорюють розвиток проєктів, зменшують інформаційний бар'єр між інвестором і стартапом та формують сприятливе середовище для масштабування інновацій.

Таким чином, лише завдяки узгодженій і взаємодоповнюючій роботі всіх інституційних учасників венчурного ринку можливо досягти сталого зростання інноваційної економіки та посилити позиції країни в глобальному технологічному середовищі.

Практичний досвід окремих країн [10] демонструє важливість системної інституційної взаємодії:

— Ізраїль реалізував одну з найуспішніших моделей державного стимулювання венчурного ринку через програму Yozma, яка передбачала створення фонду співфінансування приватних венчурних інвестицій із державним гарантуванням. У результаті за два десятиліття країна трансформувалась у глобальний центр стартапів з понад 6 тис. інноваційних компаній при населенні менше 10 млн.

— Фінляндія у партнерстві з бізнесом та університетами активно розвивала мережу технологічних парків (наприклад, Otaniemi та Technopolis), які стали платформами для запуску стартапів у сфері IT, біотехнологій та чистих технологій. Фінансування здійснюється через

державне агентство Business Finland, яке поєднує функції інвестора, дорадника та маркетингового партнера [5].

— У США модель розвитку інновацій базується на гнучкій системі федерального фінансування досліджень (через NSF, DARPA, NIH тощо), венчурних фондів з приватним капіталом, акселераторів (Y Combinator, Techstars), а також потужному секторі університетських R&D-центрів. У 2023 році сукупні інвестиції у венчурні проекти перевищили 170 млрд доларів, з яких понад 60% було спрямовано на стартапи у сфері ШІ, біомедицини та зеленої енергетики [3, 6].

На основі компаративного аналізу запропоновано модель інституційної взаємодії, яка враховує українські реалії та базується на чотирьох принципах:

1. Прозорість — публічне звітування державних фондів, відкрита конкуренція за інноваційне фінансування;

2. Партнерство — розширення практики публічно-приватного інвестування та створення альянсів між бізнесом, наукою та державою;

3. Адаптивність — можливість швидкого оновлення інструментів підтримки відповідно до динаміки технологічного ринку;

4. Стратегічна синергія — поєднання короткотермінових стартап-інтересів із довготерміновими національними пріоритетами в сфері сталого розвитку та цифровізації.

Центральним елементом цієї моделі є створення Державного венчурного фонду розвитку інновацій, який виконуватиме функцію каталізатора приватних інвестицій шляхом надання гарантій, прямого співфінансування та експертного супроводу. Аналогічні фонди успішно діють у Німеччині (High-Tech Grunderfonds), Польщі (PFR Ventures) та Франції (Bpifrance) [1, 2].

Не менш важливою складовою є розвиток інфраструктури технологічних парків та інноваційних хабів на регіональному рівні, що дозволяє забезпечити не лише доступ до матеріальних і технічних ресурсів, але й середовище для міждисциплінарної співпраці, експертної підтримки та глобального позиціонування стартапів.

У контексті глобальних трансформацій та технологічної конкуренції сучасний венчурний ринок вимагає не лише наявності капіталу, а й ефективної інституційної взаємодії між усіма залученими сторонами: державою, бізнесом, освітніми та науковими установами, інфраструктурними посередниками та міжнародними партнерами. Динамічні підходи до формування такої взаємодії передбачають адаптивність інституцій, міжсекторне партнерство, розвиток інфраструктури, а також узгодженість стратегічних та операційних рішень на ринку [4].

На основі аналітичного узагальнення міжнародного досвіду та національних потреб України запропоновано системну модель механізмів удосконалення інституційного середовища венчурного ринку, з акцентом на забезпечення динамізму, стійкості та інклюзивності інноваційної екосистеми. Відповідні напрями наведено у таблиці 2.

Запропонована модель демонструє, що динамічні підходи до формування ефективної інституційної взаємодії мають бути комплексними, багаторівневими й гнучкими. Ключовим завданням є забезпечення синергії

між інституціями, що відповідають за різні етапи венчурного циклу: від стимулювання інноваційної активності до масштабування бізнесу на глобальних ринках. Саме інтеграція таких компонентів, як національні платформи партнерства, гарантійні інструменти, міжнародне співробітництво, освітня підтримка та регуляторна передбачуваність, формує сучасну архітектуру венчурного ринку, здатну забезпечити інноваційне зростання.

Особливо важливо, що запропоновані механізми враховують адаптивність до змін та стратегічну узгодженість дій між секторами. Це дозволяє створювати не лише сприятливі умови для інвестування, а й забезпечити стійкий розвиток інноваційної екосистеми України. Реалізація такої моделі може слугувати практичним дороговказом для формування державної політики у сфері венчурного фінансування та інноваційної економіки загалом.

Таким чином, удосконалення інституційного середовища венчурного ринку в Україні має стати пріоритетним завданням економічної політики, оскільки воно безпосередньо впливає на здатність національної економіки до інноваційного прориву, технологічної модернізації та інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Венчурне фінансування в умовах сучасної економіки виступає не лише джерелом капіталу для інновацій, а й важливим інструментом розвитку інституційної взаємодії, трансферу технологій, управлінських знань і міжнародної кооперації. Його результативність значною мірою залежить від ефективності взаємодії між ключовими учасниками ринку — державою, приватними інвесторами, науково-освітнім середовищем, стартапами та інфраструктурними посередниками. Аналіз моделі інституційної взаємодії (табл. 1) та механізмів удосконалення венчурного середовища (табл. 2) дозволяє стверджувати, що найбільшу ефективність демонструють саме динамічні підходи, які поєднують гнучкість, стратегічне партнерство, відкритість до змін та фокус на міжнародну інтеграцію.

Для України першочерговим завданням є формування сприятливого інституційного середовища, що передбачає не лише вдосконалення законодавства, створення державного гарантійного фонду чи запровадження податкових стимулів, а й розвиток мережі акредитованих акселераторів, інвестиційних хабів, механізмів менторства та освітніх програм для інноваторів. Особливої уваги потребує створення національної платформи венчурного партнерства, що забезпечить системну координацію та прозорість взаємодії між усіма зацікавленими сторонами.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на глибшому аналізі впливу інституційних факторів на ефективність венчурного ринку, емпіричній оцінці результативності державної підтримки, а також розробці показників для моніторингу динаміки інституційної зрілості інноваційної екосистеми. У фокусі наукового інтересу також мають опинитися питання адаптації кращих міжнародних практик до українських реалій, оцін-

ка ефективності стратегічного партнерства між корпораціями та стартапами, а також роль відкритих інновацій у забезпеченні сталого економічного зростання.

Література:

1. Atkinson R.D., Ezell S.J. Innovation Economics: The Race for Global Advantage. New Haven: Yale University Press, 2019. P. 55—63.
2. Chesbrough H. Open Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2003. P. 78—85.
3. Council on Foreign Relations (CFR). Innovation Policy and Global Competition. New York, 2022. P. 25—32.
4. Edler J., Fagerberg J. Innovation policy: what, why, and how. Oxford Review of Economic Policy. 2017. Vol. 33 (1). P. 2—23.
5. Maskus K.E. Intellectual property rights in the global economy. Washington: Institute for International Economics, 2000.
6. Schumpeter J. Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis. In 2 vols. New York, 2004. Vol. 1: 641 p.
7. Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ: КНЕУ, 2003. 387 с.
8. Глущевський В.В. Моделювання поточкових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. Вісник КНУТД: Серія "Економічні науки". 2015. № 2 (85). С. 139—148.
9. Гончаренко О.В., Багорка Д.А., Єфремов Д.Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 1 (6). С. 7—14.
10. Єршова О.О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2016. № 6. С. 66—79.
11. Климчук М.М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85—91.
12. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Вип. 3. С. 64—69.
13. Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. Вісник Одеського національного університету. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 127—131.

References:

1. Atkinson, R.D. and Ezell, S.J. (2019), Innovation economics: The race for global advantage, Yale University Press, New Haven, USA, pp. 55—63.
2. Chesbrough, H. (2003), Open innovation, Harvard Business School Press, Boston, USA, pp. 78—85.
3. Council on Foreign Relations (CFR) (2022), Innovation policy and global competition, Council on Foreign Relations, New York, USA, pp. 25—32.
4. Edler, J. and Fagerberg, J. (2017), "Innovation policy: what, why, and how", Oxford Review of Economic Policy, Vol. 33, No. 1, pp. 2—23.

5. Maskus, K.E. (2000), Intellectual property rights in the global economy, Institute for International Economics, Washington, USA.

6. Schumpeter, J. (2004), Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis, Vol. 1, McGraw-Hill, New York, USA.

7. Antonyuk, L., Poruchnyk, A. and Savchuk, V. (2003), Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii [Innovations: theory, development mechanism and commercialization], KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Glushevsky, V.V. (2015), "Modeling of flow processes of resource and product distribution in the business process network of an enterprise", Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design: Series Economic Sciences, vol. 2 (85), pp. 139—148.

9. Honcharenko, O.V., Bahorka, D.A. and Yefremov, D.Yu. (2023), "Innovative business as a determinant of inclusive economy formation", Economic Bulletin of Dnipro State Technical University, vol. 1 (6), pp. 7—14.

10. Yershova, O.O. (2016), "Foreign experience in efficient business process management of enterprises", Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design, vol. 6, pp. 66—79.

11. Klymchuk, M.M. (2020), "Conceptual and methodological principles of enterprise business process management", Formation of Market Relations in Ukraine, vol. 12, pp. 85—91.

12. Korzachenko, O.V. (2013), "Optimization of business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects", Scientific Bulletin of Kherson State University, vol. 3, pp. 64—69.

13. Nyshenko, O.V. (2015), "Approaches to the definition and classification of business processes of a manufacturing enterprise", Bulletin of Odesa National University, Vol. 20, No. 5, pp. 127—131.

Стаття надійшла до редакції 10.08.2025 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. 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, завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7435-0159>

В. П. Левченко,
д. е. н., професор кафедри фінансів та бізнес-консалтингу,
ДВНЗ "Київський національний університет технологій та дизайну"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8444-5960>

І. М. Зелениця,
старший викладач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8259-4281>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.71

СИСТЕМА ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: НА ШЛЯХУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОГО ДОБРОБУТУ

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. Levchenko,
Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance and Business
Consulting, Kyiv National University of Technologies and Design

I. Zelenitsa,
Senior Lecturer, Department of Finance, Accounting and Banking,
Luhansk Taras Shevchenko National University

UKRAINE'S PENSION INSURANCE SYSTEM IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC CHALLENGES AND THE DIGITAL ECONOMY: TOWARDS FINANCIAL STABILITY AND SOCIAL WELFARE

У статті досліджено сучасний стан та стратегічні орієнтири розвитку системи пенсійного страхування України в умовах демографічних викликів та цифрової економіки. Обґрунтовано, що старіння населення, міграційні процеси та наслідки військових дій впливають на фінансову стійкість Пенсійного фонду України, поглиблюючи його дефіцит та створюючи диспропорції між кількістю працюючих і пенсіонерів. Встановлено, що традиційні інструменти балансування, зокрема підвищення пенсійного віку чи

збільшення розміру внесків, не забезпечують довгострокової стабільності. Доведено необхідність запровадження накопичувальної системи та розвитку недержавних пенсійних фондів, які здатні диверсифікувати джерела фінансування та створити додаткові гарантії соціального захисту. Особливу увагу приділено можливостям цифровізації пенсійної системи. Визначено потенціал використання Big Data, блокчейн-технологій та штучного інтелекту для прогнозування надходжень і витрат, прозорого обліку страхових внесків та формування персоналізованих стратегій пенсійного забезпечення. Спираючись на досвід пенсійного страхування в країнах ЄС (Польща, Литва, Німеччина, Швеція, Естонія, Франція) констатовано, що такі інструменти, як підняття пенсійного віку та гарантування мінімальної державної пенсії не спроможні у повній мірі вирішити проблеми пенсійної системи України в умовах військових дій та цифровізації економіки. Сформульовано стратегічні орієнтири реформування пенсійної системи України: зміцнення фінансової стійкості, адресна підтримка соціально вразливих груп, інтеграція цифрових технологій, гармонізація із стандартами ЄС та формування довіри суспільства. Результати дослідження мають практичне значення для органів державної влади та Пенсійного фонду України при розробці довгострокової стратегії пенсійної реформи, спрямованої на підвищення соціального добробуту та забезпечення сталого розвитку суспільства.

The article examines the current state and strategic guidelines for the development of the pension insurance system in Ukraine in the context of demographic challenges and the digital economy. The pension insurance system plays an important role in establishing and maintaining the socio-economic stability of the state. It determines the level of well-being of society, especially the elderly, and reflects its ability to provide adequate social protection in the long term. It is argued that population aging, migration processes, and the consequences of military actions affect the financial stability of the Pension Fund of Ukraine, deepening its deficit and creating imbalances between the number of working people and pensioners. It has been established that traditional balancing tools, such as raising the retirement age or increasing contributions, do not ensure long-term stability. The necessity of introducing a cumulative system and developing non-state pension funds that are capable of diversifying sources of financing and creating additional guarantees of social protection has been proven. Particular attention is paid to the possibilities of digitizing the pension system. The potential for using Big Data, blockchain technologies, and artificial intelligence to forecast revenues and expenditures, transparently account for insurance contributions, and develop personalized pension strategies has been identified. Based on the experience of pension insurance in EU countries (Poland, Lithuania, Germany, Sweden, Estonia, France), it has been established that such instruments as raising the retirement age and guaranteeing a minimum state pension are not capable of fully solving the problems of the Ukrainian pension system in the context of military action and the digitalization of the economy. Strategic guidelines for reforming Ukraine's pension system have been formulated: strengthening financial stability, targeted support for socially vulnerable groups, integration of digital technologies, harmonization with EU standards, and building public trust. The results of the study are of practical importance for state authorities and the Pension Fund of Ukraine in developing a long-term pension reform strategy aimed at improving social welfare and ensuring sustainable development of society.

Ключові слова: система пенсійного страхування, демографічні зміни, стратегія, реінтеграція ветеранів, соціальний добробут, цифровізація, сталий розвиток.

Key words: pension insurance system, demographic changes, strategy, reintegration of veterans, social welfare, digitalization, sustainable development.

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

Система пенсійного страхування відіграє важливу роль у становленні та підтриманні соціально-економічної стабільності держави. Вона визначає рівень добробуту суспільства, особливо осіб похилого віку та відображає його здатність забезпечувати належний соціальний захист у довгостроковій перспективі. Для України це є важливим в умовах тривалих демографічних трансформацій, військових викликів та глобальної цифрової модернізації економіки.

Демографічні зміни в Україні негативно позначаються на національній пенсійній системі. За останні десятиліття спостерігається стійка тенденція до зростання частки осіб пенсійного віку на тлі зменшення чисельності економічно активного населення. У 2004 році населення світу склало 6,2 млрд. людей, а вік кожного десятого землянина досягнув 60 років і більше. За прогнозами ООН до 2025 року чисельність людей літнього віку зросте у 6 разів, а старших 80 років — збільшиться в 10 разів [1]. Україна входить до 30 "найстаріших" країн світу. У 2007 році частка людей пенсійного віку досягла 23,9 %, або понад 11 млн осіб, і за рейтингом старіння (часткою населення старше 65 років) Україна займала

11 місце у світі, а в 2025-му переміститься на 9-те місце. Згідно з національним демографічним прогнозом на період до 2025 року частка осіб віком від 60 років становитиме 25%, а у 2030 році — понад 26% [1]. Відповідно до національного демографічного прогнозу, до 2025 року частка осіб старше 60 років в Україні складе 25,0%, осіб у віці 65 років і старше — 18,4%, а до 2030 року — понад 26% і 20%. Нині в Україні проживає понад 9 млн осіб старше 60 років, що складає п'яту частину її населення, а в селах — навіть третю. Очікувана тривалість життя становить 66 років у чоловіків та 76 років у жінок [2].

Міграційні процеси, висока смертність та скорочення народжуваності поглиблюють дисбаланс між кількістю платників внесків та отримувачів пенсій. Це формує надмірне навантаження на солідарну модель, яка й без того характеризується дефіцитом бюджету Пенсійного фонду України. У свою чергу, постійна потреба в дотаціях із державного бюджету знижує фінансову автономність системи та обмежує можливості для проведення повноцінної пенсійної реформи.

Водночас новим імперативом розвитку виступає цифровізація, яка впливає на адміністрування соціального страхування. Цифрова економіка створює передумови для впровадження електронних реєстрів, онлайн-сервісів, технологій Big Data та блокчейн. Вони забезпечують прозорість обліку внесків, оптимізувати прогнозування потреб Пенсійного фонду та підвищують довіру населення до державних інституцій. В Україні ці процеси вже розпочато: функціонує електронний кабінет застрахованої особи, розширюється мережа онлайн-сервісів Пенсійного фонду. Однак ступінь інтеграції сучасних цифрових рішень поки що не відповідає потребам часу, а потенціал цифрової трансформації в управлінні пенсійними ресурсами залишається використаним частково. Актуальність дослідження також зумовлюється необхідністю гармонізації пенсійної політики України з європейськими стандартами.

Таким чином, системні демографічні загрози, фінансова нестабільність та водночас можливості цифрової трансформації визначають необхідність комплексного дослідження системи пенсійного страхування України в умовах демографічних викликів та цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження система пенсійного страхування України займалися багато дослідників.

В.Грушко, В. Кузьмінський, М. Герасименко зазначили, що політика державного пенсійного фонду України впливає на добробут громадян, демографічну ситуацію, працездатність населення та фінансову стійкість країни. Авторами окреслено фінансування ПФУ та відзначено проблеми. Відповідно основними заходами вирішення проблеми недостатнього фінансування є збільшення пенсійних внесків, збільшення віку виходу на пенсію, залучення додаткових джерел (інвестиції в пенсійні фонди, збільшення податків), створення НПФ [2].

Ю. Романовська перевірила та підтвердила гіпотезу, що рівень фінансової стійкості системи пенсійного забезпечення змінює здатність країни підтримувати соціальну справедливість та ефективність державного ре-

гулювання людського потенціалу. Констатовано, що солідарна пенсійна система зазнала значного негативного впливу через воєнні дії в Україні. Виділено дві головні проблеми — дефіцитність Пенсійного фонду та диспропорції між працюючим населенням і пенсіонерами. Одним із шляхів вирішення цих проблем є створення недержавних пенсійних фондів та запровадження накопичувального пенсійного страхування [3].

Ю. Русіна наголосила на важливості соціального страхування та виділила проблеми його розвитку, серед яких: значне зменшення надходжень до соціальних фондів через зниження рівня зайнятості, руйнування інфраструктури, збільшення кількості постраждалих осіб, потреби у соціальних виплатах, недостатнє фінансування. На стан системи соціального страхування в умовах війни впливають дефіцит фінансових ресурсів, втрата страхового стажу та загроза пенсійній системі, зростання рівня безробіття, проблеми з виплатами соціальних допомог, реінтеграція ветеранів війни. Авто виділяє заходи подолання проблем пенсійної системи як запровадження накопичувальної системи пенсійного страхування, встановлення гнучких умов страхового стажу для людей, які постраждали від війни [4].

С. Мельник провів аналіз перспектив розвитку професійного пенсійного страхування в Україні на основі SWOT, PEST і VRIO-аналізів. Результати аналізу підтверджують, що перспективи розвитку професійного пенсійного страхування в Україні мають значний потенціал, але водночас стикаються з численними викликами. VRIO-аналіз показав, що для успішного розвитку вітчизняного професійного пенсійного страхування важливіми є ресурси, які мають потенціал створення конкурентних переваг, але ці переваги потребують підвищення рівня інвестиційної привабливості та розвитку надійних інституцій. Загалом потрібна стратегія, яка орієнтована на забезпечення стабільності та стійкості пенсійного забезпечення в умовах змін [5,6].

О. Полінкевич, В. Тринчук, Ю. Клапків, Є. Чеборацьова, І. Зелениця зазначили, що зростає фінансове навантаження на бюджет фону соціального страхування в Україні. В умовах військових дій страхування, у т.ч. пенсійне є основним інструментом захисту населення та підвищення їх соціального добробуту [7; 8].

О. Чеберяко досліджувала тенденції та проблем недержавного пенсійного забезпечення, його організаційно-правових бар'єрів та поведінкових аспектів бенефіціарів під час вибору фінансового посередника в умовах впровадження нової специфікації метаданих на основі трьох напрямів: банківські установи, недержавні пенсійні фонди (НПФ) та компанії зі страхування життя [9].

Н. Трусова, С. Косторной, В. Тебенко провели аналіз політики фінансової інклюзії як чинника модернізації пенсійної системи, представили моделі пенсійних систем та методіку Світового банку за рівнями пенсійного забезпечення [10].

О. Кнейслер, Н.Спасів, М. Сорока, В. Дідик оцінили доходи і витрати Пенсійного фонду, вплив війни на пенсійне забезпечення в Україні. Вони констатували, що на рівень пенсійних виплат впливають загальноекономічні показники, зокрема, такі як стан національної економіки, кількість громадян пенсійного віку та офіційно пра-

цюючих осіб та економічно активне населення. Також ними встановлено збільшення кількості пенсіонерів, які стали інвалідами та потребують додаткових витрат з бюджету Пенсійного фонду України. Все це є негативною тенденцією, спричиненою війною [11].

Порівняльні дослідження пенсійних моделей ЄС (Німеччина, Швеція, Естонія, Польща, Франція) із рекомендаціями для України було проведено А. Парлінською, В. Рудик, О. Сокуренько, С. Матчук, К. Чижмарь, П. Петренко, О. Марченко, М. Плонка, Т. Єдинак, В. Тринчук [12; 13; 19]. У них зазначено про обов'язковість створення накопичувальної системи пенсійного забезпечення. Визначено, що загальною тенденцією в більшості країн світу є гарантування лише мінімальної пенсії, що зумовлено збільшенням частки пенсіонерів у суспільстві. Для вирішення демографічних проблем, що впливають на пенсійне забезпечення, більшість країн підвищують пенсійний вік та передбачають фінансові стимули для стимулювання громадян до роботи після досягнення пенсійного віку. Для підвищення пенсії існують інструменти накопичення пенсії за рахунок коштів роботодавця або за рахунок власних коштів.

І. Ховрак, О. Полінкевич, В. Тринчук, Л. Ліпич відстоювали тезу про доцільність зміни парадигми діяльності територіальних органів влади, у т.ч. пенсійного фонду України на засадах сталого розвитку в умовах цифровізації [14; 15].

Зважаючи на проведений аналіз джерел за тематикою дослідження, варто зауважити, що недостатньо вивчено потенціал використання блокчейн, Big Data та штучного інтелекту у прогнозуванні пенсійних виплат, персоналізації страхового стажу та підвищенні прозорості управління фондами. Є окремі згадки про демографічні проблеми, проте немає комплексних моделей, що враховують трудову міграцію, відтік молодих спеціалістів і наслідки для довгострокової стійкості системи. Недостатньо розкрито питання реінтеграції ветеранів війни, переселенців та людей з інвалідністю у систему пенсійного страхування з урахуванням міжнародного досвіду. Попри наявні дослідження, ще бракує системних напрацювань щодо їхньої інвестиційної спроможності, довіри з боку населення та захисту інтересів вкладників. Хоча порівняння з країнами ЄС уже проводилось, варто глибше проаналізувати інструменти адаптації української системи до директив ЄС і оцінити ризики їх впровадження в умовах воєнної економіки. Потребує подальшого вивчення формування гнучких сценаріїв реформування пенсійної системи України в умовах війни та відбудови. Таким чином, сучасні дослідження охоплюють проблеми фінансування, дефіциту ПФУ, демографічних викликів та потребу у запровадженні накопичувальної системи, але ще необхідно розробити цифрові, міграційні та євроінтеграційні аспекти, а також практичні сценарії стійкості у воєнний і післявоєнний період.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є у визначенні стратегічних орієнтирів розвитку системи пенсійного страхування України з урахуванням демографічних викликів та тенденцій цифрової економіки задля забезпечення її фінан-

сової стійкості та підвищення рівня соціального добробуту.

Завдання дослідження полягає у аналізі впливу демографічних змін і міграційних процесів на фінансову стабільність пенсійної системи України, вивченні потенціалу цифрових технологій у модернізації пенсійної системи та визначенні стратегічних напрямів реформування пенсійної системи України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Демографічні зміни вимагаються від суспільства формування дієвої стратегії перетворень, завдяки якій можна буде досягти соціального добробуту в громадах. Соціальна політика щодо осіб похилого віку спрямована на розширення їх прав та можливостей, забезпечення гідного старіння. Міністерство соціальної політики України напрацьовувало бачення того, як держава та суспільство можуть забезпечити людям похилого віку якісне життя. Триває робота над Стратегією активного довголіття — документом, який визначатиме державну політику щодо підтримки людей старшого віку [16]. Завдяки цій Стратегії збільшиться очікувана тривалість активного життя осіб віком від 60 років, підвищиться рівень зайнятості осіб віком від 55 до 64 років, зросте охоплення формальною освітою осіб віком від 45 років, покращиться рівень соціальних послуг та правового захисту осіб похилого віку. Викликають занепокоєння того, що демографічне старіння населення буде одним із найбільших викликів для України в ХХІ ст. За прогнозами [17] відношення кількості осіб у віці 60 років і старше до чисельності осіб у віці 20–59 років зростатиме. У 2050 р. в розрахунку на 1000 осіб у віці 20–59 років припадатиме, за різними варіантами, від 608 до 860 осіб у віці 60 років і старше. Наприкінці ХХІ ст. це співвідношення може зрости до більш екстремальних значень. Проте, за умови відсутності катастрофічних подій, вікова структура прямуватиме до квазістабільної. До середини ХХІ ст. чисельність жінок у репродуктивному віці знижуватиметься, а це зумовлюватиме низхідну динаміку чисельності населення в майбутні десятиліття. За прогнозами навіть, якщо б народжуваність в Україні зросла до рівня простого заміщення, чисельність населення зменшилася б на 2122 % за період досягнення стаціонарності. Наразі чисельність населення прогнозується близько 44 млн осіб [17].

Система пенсійного страхування України протягом останніх десятиліть перебуває у стані постійних трансформацій, які обумовлені як внутрішніми соціально-економічними чинниками, так і зовнішніми викликами. Військові дії, демографічні зміни, посилення глобальних інтеграційних процесів та цифровізація економіки формують нову парадигму, в межах якої державі необхідно виробити стратегічні орієнтири розвитку пенсійного забезпечення. Головним завданням у цьому процесі є створення такої моделі, яка буде одночасно фінансово стійкою та соціально справедливою, відповідатиме потребам сучасного українського суспільства та враховуватиме європейські стандарти соціальної політики.

Міграційні процеси посилюють дисбаланс пенсійної системи в Україні: значна кількість молодих людей виї-

Таблиця 1. Загальна характеристика середнього розміру пенсійних виплат в Україні у 2022—2025 роках станом на 1 січня

Показники	Рік				Відхилення, 2025/2022	
	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Загальна кількість пенсіонерів, осіб	10841117	10687921	10516537	10343630	-497487	95,41
Середній розмір пенсійної виплати, грн	3991,53	4622,59	5385,25	5789,05	1797,52	145,03

Джерело: сформовано на основі [18].

жджає на роботу за кордон, формуючи додаткове навантаження на внутрішню систему. В умовах війни відбувається масштабне скорочення робочої сили, втрата страхового стажу та збільшення кількості осіб з інвалідністю. Це підриває базу надходжень єдиного соціального внеску та поглиблює дефіцитність Пенсійного фонду. Дослідження українських науковців (В. Грушко, В. Кузьмінський, М. Герасименко; Ю. Романовська; Ю. Русіна) [2; 3; 4] свідчать, що основними ризиками для пенсійної системи залишаються диспропорції між працюючими та пенсіонерами, хронічний дефіцит фінансових ресурсів та зниження рівня зайнятості. За таких умов підвищення пенсійного віку або збільшення розміру внесків не може вважатися достатнім інструментом, оскільки ці заходи лише частково компенсують структурні проблеми. Потреба у комплексному реформуванні стає очевидною.

Для обґрунтування тенденцій розвитку пенсійної системи України важливо не лише визначити стратегічні орієнтири її реформування, але й здійснити аналіз ключових кількісних показників, що характеризують реальний стан справ. З цієї метою доцільно простежити динаміку чисельності пенсіонерів та середнього розміру пенсійних виплат у 2022—2025 роках. Побудована таблиця дозволяє оцінити зміни як у абсолютному, так і у відносному вимірі, виявити диспропорції між кількістю отримувачів пенсій та рівнем їх матеріального забезпечення, а також зробити висновки щодо впливу демографічних процесів, соціально-економічної ситуації та державної політики на фінансову стійкість пенсійної системи (табл. 1).

Аналіз динаміки показників пенсійної системи України за 2022—2025 роки (табл. 1) свідчить про наявність суперечливих тенденцій. Загальна кількість пенсіонерів зменшилася на 497,5 тис. осіб (на 4,59%), що зумовлено як демографічними факторами (скороченням чисельності населення, підвищенням пенсійного віку), так і наслідками міграції та воєнних дій. Водночас середній розмір пенсійної виплати за цей період зріс на 1797,52 грн, або на 45,03%, що свідчить про зусилля держави щодо підвищення соціальних стандартів і часткової компенсації інфляційних процесів. Зменшення кількості отримувачів пенсій у поєднанні зі зростанням їх середнього розміру відображає структурні зміни у пенсійній системі: з одного боку, послаблення фінансового навантаження на Пенсійний фонд у зв'язку зі скороченням чисельності пенсіонерів, з іншого — зростання видатків на одну особу. Це підкреслює необхідність пошуку додаткових джерел фінансування та розвитку накопичувального рівня пенсійного страхування для за-

безпечення фінансової стійкості системи у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових напрямів трансформації пенсійного страхування є інтеграція цифрових технологій. Вони відкривають можливості для оптимізації управління ресурсами, підвищення прозорості та зменшення адміністративних витрат. В Україні вже діють електронний "кабінет застрахованої особи" та низка онлайн-сервісів Пенсійного фонду. Проте рівень циф-

рової інтеграції поки що не дозволяє у повному обсязі реалізувати переваги сучасних технологій.

Впровадження Big Data дає змогу будувати прогностичні моделі щодо обсягів надходжень і витрат, відстежувати демографічні тенденції та формувати сценарії розвитку пенсійної системи. Використання блокчейн-технологій може забезпечити надійність і прозорість обліку страхових внесків, знизити корупційні ризики та підвищити довіру населення до системи. Застосування штучного інтелекту дозволяє розробляти індивідуальні стратегії пенсійного забезпечення, що враховують особливості кар'єрної траєкторії громадян.

Таким чином, цифрова економіка створює підґрунтя для формування нового рівня соціальної взаємодії між державою та громадянами, де контроль за власним пенсійним забезпеченням стає прозорим та доступним.

Важливим стратегічним орієнтиром розвитку пенсійної системи України є запровадження повноцінного другого рівня — накопичувального пенсійного страхування. Досвід країн Центральної та Східної Європи (Польща, Литва, Чехія, Естонія) доводить, що поєднання солідарної та накопичувальної систем є ефективним інструментом зменшення фінансового навантаження на державу.

Недержавні пенсійні фонди в Україні поки що залишаються недостатньо розвинутими через низький рівень довіри населення, недосконалість регуляторної бази та обмежені можливості інвестування. Однак у довгостроковій перспективі саме розвиток цього сегмента може забезпечити додаткові джерела фінансування, підвищити інвестиційну активність та створити умови для індивідуального накопичення пенсійних коштів.

Серед перспективних напрямів дослідження — вивчення поведінкових аспектів бенефіціарів (О. Чеберяко [9]), оцінка інвестиційної привабливості (С. Мельник [5]), формування стимулів для роботодавців і працівників до участі у НПФ.

Аналіз порівняльних досліджень (А. Парлінська, В. Рудик, О. Сокурєнко та ін.) [12; 13] демонструє, що загальною тенденцією для більшості країн ЄС є гарантування лише мінімальної державної пенсії та створення широких можливостей для індивідуального накопичення. При цьому держава стимулює продовження трудової діяльності осіб старшого віку через податкові пільги та соціальні програми.

Україна може використати ці підходи, адаптувавши їх до власних соціально-економічних реалій. Важливо забезпечити гармонізацію законодавства з директивами ЄС, створити умови для ефективної роботи НПФ,

розробити механізми захисту інвесторів та підвищити фінансову грамотність населення.

Відповідно до мети дослідження, можна виокремити кілька ключових стратегічних орієнтирів:

1. Забезпечення фінансової стійкості системи шляхом диверсифікації джерел фінансування, розвитку накопичувального рівня, оптимізації витрат ПФУ.
2. Посилення соціальної справедливості через адресні механізми підтримки вразливих груп (ветеранів, переселенців, осіб з інвалідністю).
3. Цифровізація управління пенсійними ресурсами, включно з блокчейн-рішеннями, Big Data та AI для прогнозування і моніторингу.
4. Євроінтеграція як системний орієнтир реформ: гармонізація пенсійної політики зі стандартами ЄС, використання кращих практик управління та регулювання.
5. Формування довіри суспільства до пенсійної системи через підвищення прозорості, фінансової грамотності та стимулювання участі в НПФ.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У підсумку, важливо відзначити, що пенсійна система України перебуває у точці глибоких трансформацій, зумовлених одночасно демографічними змінами, воєнними викликами та цифровою модернізацією. Забезпечення її фінансової стійкості можливе лише за умов комплексних реформ, що включають розвиток накопичувальної системи, інтеграцію цифрових технологій, підвищення довіри до недержавних пенсійних фондів та орієнтацію на європейські стандарти соціального забезпечення.

Запропоновані стратегічні орієнтири формують основу для довгострокового реформування, здатного не лише забезпечити гідний рівень життя пенсіонерів, а й сприяти зміцненню соціального добробуту та сталого розвитку українського суспільства.

Подальші дослідження у сфері пенсійного страхування України пов'язані насамперед із поглибленим вивченням можливостей цифрових технологій для прогнозування та адміністрування пенсійних ресурсів, розробкою моделей інтеграції блокчейн-технологій та штучного інтелекту в систему управління соціальними фондами, а також оцінкою їх впливу на прозорість і довіру населення. Важливим напрямом є аналіз соціальних наслідків впровадження накопичувальної системи з урахуванням демографічних та міграційних процесів, зокрема виїзду працездатного населення та реінтеграції ветеранів війни. Особливої уваги потребує вивчення поведінкових факторів участі громадян у недержавних пенсійних фондах і розробка ефективних механізмів стимулювання роботодавців до формування корпоративних пенсійних програм. Отримані результати узгоджуються з висновками про поведінкові стратегії молоді Польщі та України щодо ризику старості [19]. Крім того, доцільним є подальший порівняльний аналіз української пенсійної системи з моделями країн ЄС задля розробки практичних рекомендацій щодо гармонізації законодавства та підвищення соціальної справедливості в умовах воєнного та післявоєнного розвитку.

Література:

1. Визначення віку, з якого особа може вважатися особою похилого віку: огляд міжнародного досвіду та національні практики. URL: <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2018/12/Огляд-міжнародного-досвіду.pdf> (дата звернення: 05.07.2025).
2. Грушко В., Кузьмінський В., Герасименко М. Державне пенсійне забезпечення соціально-економічний розвиток суспільства в Україні. Вчені записки Університету "КРОК". 2023. Вип. 4 (72). С. 52—59. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-52-59>
3. Романовська Ю. Реформування пенсійного забезпечення в Україні. Scientia fructuosa. 2024. № 5. С. 34—47. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)03](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)03)
4. Русіна Ю. Система соціального страхування України: актуальні проблеми в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 107—117. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-107-117>
5. Мельник С. Аналітична характеристика перспектив розвитку професійного пенсійного страхування в Україні. Статий розвиток економіки. 2025. Вип. 2 (53). С. 175—181. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-24>
6. Полінкевич О, Тринчук В., Левченко В., Зелениця І. ОВДП як інструмент зниження інвестиційних ризиків і підтримки соціального добробуту та пенсійного страхування в умовах воєнного стану та підвищеної волатильності ринку. Економіка, фінанси, право. 2025. № 7. С. 108—113. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.7.21>
7. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Клапків Ю.М., Чеботарьов Є.В., Зелениця І.М. Страхування воєнних ризиків в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 11. С. 44—51. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.44>
8. Полінкевич О.М. Фінансове навантаження на бюджет фонду соціального страхування через зниження фізичної активності населення. Економічні науки. Серія "Облік і фінанси": зб. наук. праць. 2019. Вип. 16 (61). С. 183—189. <https://doi.org/10.36910/6775-2707-8701-2019-16/61-12>
9. Cheberyako O. Implementation of non-state pension provision in Ukraine in the system of strengthening social protection. Ekonomika. 2023. Vol. 102 (1). Pp. 27—44. <https://doi.org/10.15388/ekonomika.2023.1.2>
10. Trusova N., Kostornoi S., Tebenko V. State financial inclusion policy as a driver of modernization of the pension system of Ukraine. Review of International Comparative Management. 2022. Vol. 23 (1). Pp. 85—97. <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.129>
11. Kneysler O., Dmytriiev I., Skydan O. Pension provision in Ukraine: Challenges and threats in wartime. Journal of International Economics and Management Research. 2024. Vol. 4. Pp. 125—139. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-4\(106\)-125-139](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-4(106)-125-139)
12. Parli ska A., Rudyk V. Development of national pension systems in Ukraine and Poland. Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia. 2019. Vol. 18 (1). Pp. 87—95. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2019.18.1.9>
13. Sokurenko O., Karpa M., Zhuk O. Ways of developing the pension system of Ukraine through the study of some European countries' experience. Journal of

Infrastructure Policy and Development. 2024. Vol. 8 (1). Pp. 69—88. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.6897>

14. 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>.

15. 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>

16. Політика щодо літніх людей. URL: <https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy/polityka-shchodo-litnikh-lyudey> (дата звернення: 05.07.2025).

17. Населення України: нариси про демографічний стан країни у перше тридцятиріччя незалежності: Монографія / І.О. Курило, С.Ю. Аксьонова, О.К. Гаврилюк, Т.О. Гнатюк, В.П. Думанська, О.П. Корнійчук, Б.О. Крімер, Н.М. Левчук, І.П. Майданік, О.В. Позняк, Н.О. Рингач, Л.І. Слюсар, П.Є. Шевчук. Київ: Наукова думка, 2023. 166 с. <https://doi.org/10.15407/978-966-00-1899-0>

18. Дані ПФУ про середній розмір пенсійної виплати. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/dani-pro-serednij-rozmir-pensijnoyi-vyplaty/> (дата звернення: 05.07.2025).

19. Ponka M., Jedynak T., Trynchuk V. Retirement behavior strategies: the attitudes of students from Poland and Ukraine towards the old-age risk. Problems and Perspectives in Management. 2020. Vol. 18 (2). Pp. 350—365. [http://doi:10.21511/ppm.18\(2\).2020.29](http://doi:10.21511/ppm.18(2).2020.29)

References:

1. Public space (2018). "Determining the age at which a person can be considered elderly: an overview of international experience and national practices", available at: <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2018/12/Огляд-міжнародного-досвіду.pdf> (Accessed 05 Lipca 2025).

2. Hrushko, V., Kuzminsky, V. and Gerasymenko, M. (2023). "State pension provision and socio-economic development of society in Ukraine", Scientific Notes of KROK University, vol. 4 (72), pp. 52—59.

3. Romanovskaya, Yu. (2024). "Reforming pension provision in Ukraine". Scientia fructuosa, vol. 5, pp. 34—47.

4. Rusina, Y. (2025). "Ukraine's social insurance system: current issues under martial law", Current issues in economics, vol. 3 (285), pp. 107—117.

5. Melnyk, S. (2025). "Analytical characteristics of the prospects for the development of professional pension insurance in Ukraine", Sustainable economic development, vol. 2 (53), pp. 175—181.

6. Polinkevych, O., Trynchuk, V., Levchenko V. and Zelenitsa, I. (2025). "Government bonds as a tool for reducing investment risks and supporting social welfare and pension insurance in conditions of martial law and increased market volatility", Economics. Finances. Law, vol. 7, pp. 108—113. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.7.21>

7. Polinkevych, O.M., Trynchuk, V.V., Klackiv, Y.M., Chebotarev, E.V. and Zelenitsa, I.M. (2024). "Insurance of military risks in Ukraine", Investments: practice and experience, vol. 11, pp. 44—51.

8. Polinkevych, O.M. (2019). "Financial burden on the social insurance fund budget due to decreased physical activity of the population", Economic Sciences. Series "Accounting and Finance": collection of scientific works, vol. 16 (61), pp. 183—189.

9. Cheberyako, O. (2023). "Implementation of non-state pension provision in Ukraine in the system of strengthening social protection", Ekonomika, vol. 102 (1), pp. 27—44.

10. Trusova, N., Kostornoi, S. and Tebenko, V. (2022). "State financial inclusion policy as a driver of modernization of the pension system of Ukraine", Review of International Comparative Management, vol. 23 (1), pp. 85—97.

11. Kneysler, O., Dmytriiev, I. and Skydan, O. (2024). "Pension provision in Ukraine: Challenges and threats in wartime", Journal of International Economics and Management Research, vol. 4, pp. 125—139.

12. Parli ska, A. and Rudyk, V. (2019). "Development of national pension systems in Ukraine and Poland", Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, vol. 18 (1), pp. 87—95.

13. Sokurenko, O., Karpa, M. And Zhuk, O. (2024). "Ways of developing the pension system of Ukraine through the study of some European countries' experience", Journal of Infrastructure Policy and Development, vol. 8 (1), pp. 69—88.

14. 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, n. 2, pp. 246—264.

15. Polinkevych, O. and Lipych, L. (2022), "Management of entrepreneurial systems in the digital economy in conditions of sustainable development", Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna, vol. 63, pp. 18—28.

16. Ministry of Social Policy, Family, and Unity of Ukraine (2025). "Policy on older people.", available at: <https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy/polityka-shchodo-litnikh-lyudey> (Accessed 05 Lipca 2025).

17. Krylo, I., Aksyonova, S., Dumanska, V., Korniyuchuk, O., Krimer, B., Levchuk, N., Ryngach, N., Slyusar, L., Shevchuk, P., Pozniak, O., Maidanik, I., Hnatyuk, T. and Havryliuk, O. (2023), Nasilennia Ukrainy: narysy pro demohrafichnyi stan krainy u pershe trydtsiatyrichchia nezalezhnosti [Population of Ukraine. Demographic situation during the first thirty years of independence]. Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine.

18. Pension Fund of Ukraine (2025). "PFU data on the average pension payment amount", available at: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/dani-pro-serednij-rozmir-pensijnoyi-vyplaty/> (Accessed 05 Lipca 2025).

19. Ponka, M., Jedynak, T. and Trynchuk, V. (2020). "Retirement behavior strategies: the attitudes of students from Poland and Ukraine towards the old-age risk", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (2), pp. 350—365.

Стаття надійшла до редакції 19.08.2025 р.

N. Bora,

Senior lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Marketing,
Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4928-0586>

O. Halachenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Taxation,
Finance, and Entrepreneurship, Private Higher Educational Establishment
"Vinnytsia Institute of designing of clothes and entrepreneurship"

ORCID ID: <https://orsid.org/0000-0003-2776-1777>

T. Chebanova,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship
and Tourism, Odessa National Maritime University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5142-1185>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.78

EVOLUTION OF MARKETING TOOLS IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION

Н. Ю. Бора,

старший викладач кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет

О. О. Галаченко,

д. е. н., професор кафедри оподаткування, фінансів та підприємництва,
ПВНЗ "Вінницький інститут конструювання одягу і підприємства"

Т. Є. Чебанова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та туризму, Одеський національний морський університет

ЕВОЛЮЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

In the context of digital business transformation, marketing approaches are undergoing significant changes. Traditional methods of customer interaction, which have focused mainly on mass communications and classical promotional channels, are giving way to innovative tools and methods built on the use of big data, artificial intelligence, and business process automation. Therefore, this study aims to theoretically substantiate and analyze the evolution of marketing tools in the context of business digital transformation, with an emphasis on the processes of their intellectualization. Within the scope of the research, it has been established that the evolution of marketing tools in the context of business digital transformation demonstrates a clear trend toward their intellectualization, driven by the need for more effective, flexible, and personalized interaction with consumers. It has been demonstrated that, instead of traditional approaches based on mass communications and standardized strategies, modern marketing practices focus on the use of big data, artificial intelligence, machine learning, and business process automation. Thus, it has been established that the key outcomes of the evolution of marketing tools in the context of business digital transformation are: the shift from mass communications to personalized marketing strategies (through the replacement of generic advertising messages with messages tailored to the unique needs of each

consumer); the shift from reactive to proactive approaches (in particular, the expanded use of machine learning algorithms and predictive analytics, which enable forecasting customer behavior and offering solutions even before an explicit request arises); the shift from manual management to automated systems (notably, CRM systems, marketing platforms, and chatbots take over a significant portion of operational activities while simultaneously improving the quality of communications); the shift from static tools to adaptive and self-learning systems (specifically, marketing tools are capable of independently refining their algorithms based on new data and changes in consumer behavior). The combination of these changes forms a qualitatively new paradigm of marketing activity, in which the primary source of competitive advantage is a company's ability to integrate intelligent technologies and rapidly adapt to the changing conditions of the digital environment.

В умовах цифрової трансформації бізнесу відбувається суттєва зміна маркетингових підходів. Традиційні методи взаємодії з клієнтами, що ґрунтувалися переважно на масових комунікаціях і класичних каналах просування, поступово відходять на другий план, поступаючись місцем інноваційним засобам і методам, побудованим на використанні великих даних, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів. Відтак, мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналізі еволюції маркетингових інструментів у контексті цифрової трансформації бізнесу з акцентом на процесах їх інтелектуалізації. У межах дослідження встановлено, що еволюція маркетингових інструментів у контексті цифрової трансформації бізнесу демонструє чітку тенденцію до їх інтелектуалізації, зумовлену потребою в більш ефективній, гнучкій та персоналізованій взаємодії зі споживачами. Доведено, що замість традиційних підходів, заснованих на масових комунікаціях і стандартизованих стратегіях, сучасні маркетингові практики дедалі більше орієнтуються на використання великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації бізнес-процесів. Отже, встановлено, що ключовими результатами еволюції маркетингових інструментів у контексті цифрової трансформації бізнесу є: перехід від масових комунікацій до персоналізованих маркетингових стратегій; перехід від реактивних до проактивних підходів (зокрема, розширення використання алгоритмів, що дозволяють прогнозувати поведінку клієнтів і пропонувати рішення ще до появи явного запиту); перехід від ручного управління до автоматизованих систем (серед яких, CRM-системи, маркетингові платформи та чат-боти, що беруть на себе значну частину операційної діяльності, одночасно підвищуючи якість комунікацій); перехід від статичного інструментарію до адаптивних і самонавчальних систем. Сукупність цих змін формує якісно нову парадигму маркетингової діяльності, де головним джерелом конкурентних переваг виступає здатність компаній до інтеграції інтелектуальних технологій і швидкої адаптації до мінливих умов цифрового середовища.

Key words: mass communications; personalized strategies; advertising messages; consumer; personalized marketing strategies; marketing tools.

Ключові слова: масові комунікації; персоналізовані стратегії; рекламні повідомлення; споживач; персоналізовані маркетингові стратегії; маркетингові інструменти.

PROBLEM STATEMENT

In the context of digital business transformation, marketing approaches are undergoing significant changes. Traditional methods of customer interaction, which have focused mainly on mass communications and classical promotional channels, are giving way to innovative tools and methods built on the use of big data, artificial intelligence, and business process automation.

This transformation entails not only the technical enhancement of tools but also their intellectualization, which expands the ability of systems to independently analyze information, predict consumer behavior, and develop personalized marketing strategies. An example of the intellectualization of marketing tools is the use of Salesforce Einstein recommendation systems in

e-commerce, where, based on analysis of purchase history, user behavior on the website, and data from other channels, artificial intelligence algorithms generate individualized product or service offers.

The evolution of marketing tools through their intellectualization has become a key factor in the competitive activity of creating, producing, and selling goods or providing services in the digital economy. Machine learning algorithms, predictive analytics, intelligent CRM systems, and chatbots enable businesses to adapt more quickly to market changes and manage customer interactions more effectively. At the same time, there arises a need to rethink traditional approaches to marketing communications, where the focus shifts from scale to relevance and the intellectualization of impact.

Process 1 – Shift from mass communications to personalized strategies.
Instead of generic advertising messages, marketing focuses on the unique needs of each consumer.

Process 2 – Shift from reactive to proactive approaches.
There is an expanded use of machine learning algorithms and predictive analytics, which enable forecasting customer behavior and offering solutions even before an explicit request arises.

Processes shaping the gradual transformation of business methods and tools for interacting with consumers

Process 3 – Shift from manual management to automated systems.
CRM systems, marketing platforms, and chatbots take over a significant portion of operational activities while simultaneously improving the quality of communications.

Process 4 – Shift from static tools to adaptive and self-learning systems.
Marketing tools are capable of independently refining their algorithms based on new data and changes in consumer behavior.

Figure 1. Evolution of marketing tools in the context of business digital transformation focuses on their intellectualization

Note:

These changes occur under the influence of shifts in the socio-economic environment, the development of digital technologies, and the increasing role of data in managerial decision-making.

Source: compiled based on [2–3; 5–7].

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The variability of marketing tools in digital business transformation is explored by Belova T. H., Voitovych N. Yu., Vasylytsiv N. M., and Rozhko N. Ya. In particular, the scholars draw attention to the rapid obsolescence of these tools and note that digital transformation changes not only the set of marketing instruments but also the approaches to customer interaction, data management, and campaign planning.

At the same time, the issue of the evolution of marketing tools in the context of digital business transformation has not received sufficient coverage in the scientific literature, which creates the need for a systematic analysis of the changes occurring in marketing practices and the identification of tools and approaches capable of functioning effectively in a rapidly changing digital environment.

FORMATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The study aims to provide a theoretical justification and analysis of the evolution of marketing tools in the context of digital business transformation, with a focus on the processes of their intellectualization.

Feature 1 – Individualized offer

A list of products or services offered that correspond to the interests of a specific customer.

Feature 2 – Dynamic

personalization of communications

Selection of content and timing of messages based on the user's previous interaction experience.

The basis for the formation of features in the shift from mass communications with customers to personalized interaction strategies

Features of personalized interaction strategies

The basis for the formation of features in the shift from mass communications with customers to personalized interaction strategies

Feature 3 – Customer behavior forecasting

A conceptual profile of customers for whom personalized offers are created.

Feature 4 – System adaptability and self-learning

A list of new data on user behavior intended to improve recommendation and segmentation algorithms.

Figure 2. Features of personalized customer interaction strategies shaped by intellectualized marketing tools in business

Source: compiled based on [2–3; 6–7].

MAIN BODY OF THE PAPER

The evolution of marketing tools in digital business transformation, with an emphasis on their intellectualization processes, involves a gradual shift from traditional, mostly mass-oriented and standardized methods of consumer interaction to innovative technological solutions based on the use of big data, artificial intelligence, and business process automation.

Evolutionary transformations in the field of marketing are realized through a series of key processes (see Figure 1): the shift from mass communications to personalized strategies; from reactive to proactive approaches; from manual management to automated systems; and from static tools to adaptive and self-learning technologies.

As a result, there is a growing trend toward the intellectualization of marketing tools, that is, the implementation of intelligent technologies such as artificial intelligence, machine learning, and data analytics. This not only reflects technological progress but also serves as a strategic factor in securing competitive advantages for businesses in the digital economy, enhancing relevance, responsiveness, and the depth of consumer engagement.

The evolution of marketing tools in the current context of digital transformation involves a shift from mass communications with customers to personalized interaction strategies.

In particular, instead of generic advertising messages, marketing is reoriented toward the unique needs of each consumer.

At the same time, specific features of personalized customer interaction strategies emerge, shaped by intellectualized marketing tools, such as individualized offers, dynamic personalization of communications, customer behavior forecasting, adaptability, and self-learning systems (see Figure 2).

In some cases, such features also include comprehensive data integration; however, their implementation depends on the level of business

Table 1. List of marketing tools that facilitated the shift from mass communications with customers to personalized interaction strategies

Tools for developing personalized interaction strategies	Example of tools	Features of the shift from mass Communications with customers to personalized interaction strategies
Recommendation systems of marketplaces, streaming platforms, CRM, and SaaS platforms	Amazon, Netflix, Spotify, Salesforce Einstein, Shopify, eBay	They analyze a user's purchase and browsing history and recommend products or content that best match their interests. This allows generic advertising messages to be replaced with personalized offers.
Email marketing tools for online stores, SaaS services, media platforms, and brands	Mailchimp, Sendinblue, Klaviyo, GetResponse	They personalize content and the timing of message delivery based on the user's interaction history with communications, enhancing message relevance.
Intelligent systems of online platforms and marketplaces	HubSpot, Salesforce, Zoho CRM, Microsoft Dynamics 365	They forecast customer behavior, identify potentially valuable buyers, and create personalized offers, replacing mass segmentation approaches based on broad categories.
<u>Intelligent chatbots on websites and messaging apps</u>	Drift, Intercom, ManyChat, Tidio	They automatically select responses to user inquiries and suggest relevant products or services.
Analytical platforms and machine learning tools	Google Analytics, Power BI, Tableau, Python-бібліотеки (pandas, scikit-learn, Tensor Flow)	They enable the identification of patterns in user behavior and the optimization of marketing campaigns.

Source: compiled based on [1–3].

development and the availability of data from various interaction channels. Not all companies can immediately integrate information from all customer touchpoints (website, mobile app, social media, email), so in practice, personalization is often implemented gradually-initially based on individual data sources, and over time it expands to comprehensive analytical models that provide more accurate and relevant offers for each user. Thus, the list of marketing tools that enable businesses to effectively implement personalized interaction strategies and enhance customer loyalty is presented in Table 1.

The outlined process of marketing tool evolution ensures more relevant, targeted, and effective communication interactions, enhancing customer loyalty and business competitiveness.

Moreover, the evolution of marketing is reflected in the shift from reactive to proactive approaches. This means that marketing ceases to be merely a system that reacts to consumer actions and begins to anticipate their needs, offering solutions before the customer even expresses them. In other words, while a reactive approach involves the company waiting for the customer to take action (for example,

a consumer buys a phone, and only afterward are accessories or insurance offered), a proactive approach allows the company to predict customer behavior based on data and offer relevant products or services in advance (for example, an algorithm analyzes that the customer frequently purchases sports nutrition and, before the next

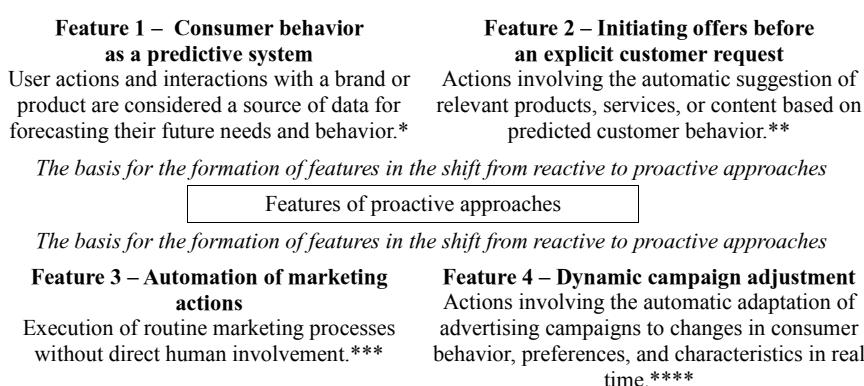


Figure 3. Features of proactive marketing approaches in business

Note
* In the system, every click, view, purchase, or interaction with content is analyzed to predict what the consumer might want or do next.
** The system independently sends offers, displays ads, or suggests content before the user makes a request.
*** The system automatically sends personalized emails, launches social media advertising campaigns, segments audiences, and generates product recommendations.
**** The system automatically adjusts impressions, bids, audiences, and creatives based on user behavior, interests, demographics, and other data.

Source: compiled based on [1; 4–5; 7].

Table 2. List of marketing tools that facilitated the shift from reactive to proactive approaches

Tools for proactive marketing approaches	Example of tools	Features of the transition from reactive to proactive marketing approaches
Predictive analytics platforms	Adobe Marketo, Oracle Eloqua	Analyze user behavior and help plan campaigns so that offers appear even before the customer makes a request.
AI tools	Google Analytics, Power BI, Python libraries (scikit-learn, TensorFlow)	Identify patterns in user behavior and make predictions for automated marketing actions.
Machine learning tools	Salesforce Einstein, HubSpot AI, Amazon SageMaker, IBM Watson	Analyze large volumes of data on user behavior (views, purchases, clicks, ad interactions) and uncover patterns that are not obvious to humans.

Source: compiled based on [2—3; 6].

purchase, suggests a new product or personalized promotion).

Features of such approaches include (see Figure 3): consumer behavior as a predictive system; initiation of offers before an explicit request arises; automation of marketing actions; and dynamic campaign adjustments.

Instead of waiting for a customer request, machine learning tools, artificial intelligence, and platform-based predictive analytics forecast consumer behavior and generate offers even before an explicit request arises, in accordance with the specifics presented in Table 2.

The outlined process of marketing tools evolution effectively creates a more relevant, targeted, and efficient communication environment between the customer and the business.

Marketing evolution is manifested in the shift from manual management to automated marketing systems, where tools such as CRM systems, marketing platforms, and intelligent chatbots take over a significant portion of operational activities. Indicators of intelligent automated marketing systems include (see Figure 4): automation of repetitive tasks; proactivity; optimization of marketing decisions; integration of interaction channels.

Such an evolutionary approach reduces the workload on marketing departments, increases the accuracy and quality of customer communications, ensures a personalized approach, and enables timely interaction.

The evolution of marketing is manifested in the transition from static tools to adaptive and self-learning systems, which, by their features, are capable of independently improving their algorithms based on new data and changes in consumer behavior. This is facilitated by data-driven machine learning systems, self-learning chatbots and virtual assistants, and self-programming predictive analytics platforms, as presented in Table 3.

This evolutionary approach ensures continuous self-improvement, consistently increasing the accuracy of predictions and the effectiveness of marketing decisions through the analysis of large volumes of data, identification of patterns, and automatic adjustment of algorithms.

CONCLUSIONS

Within the scope of the study, it has been established that the evolution of marketing tools in the context of business digital transformation demonstrates a clear trend toward their intellectualization, driven by the need for more efficient, flexible, and personalized interaction with consumers. It has been shown that, instead of traditional approaches based on mass communications and standardized strategies, modern marketing practices focus on leveraging big data, artificial intelligence, machine learning, and business process automation.

Thus, it has been established that the key outcomes of the evolution of marketing tools in the context of business digital transformation are:

Feature 1 – Automation of repetitive tasks.

Repetitive tasks performed without human intervention, such as sending newsletters, updating databases, and segmenting customers.

Feature 2 – Proactiveness.

System actions that initiate offers in real time.

Basis for the formation of features in the transition from manual management to automated marketing systems

Features of intelligent automated marketing systems

Basis for the formation of features in the transition from manual management to automated marketing systems.

Feature 3 – Automatic optimization of marketing decisions.

System actions that automatically adjust marketing parameters to improve effectiveness.

Feature 4 – Integration of interaction channels

System actions that unify different channels (email, messengers, social media, websites) to ensure a consistent and coordinated communication with the customer.

Figure 4. Features of intelligent automated marketing systems in business

Source: compiled based on [3; 6—7].

Table 3. List of marketing tools that enabled the transition from static tools to adaptive and self-learning systems

Tools for building adaptive and self-learning systems	Example of tools	Features of the transition from static tools to adaptive and self-learning systems
<u>Data-driven automatic learning systems</u>	Python-Libraries (scikit-learn, TensorFlow, PyTorch), H2O.ai	Allow analysis of large volumes of data, detect patterns, and independently update predictive models without manual intervention.
<u>Self-learning chatbot and virtual assistant systems</u>	Drift, Intercom, IBM Watson Assistant	Automatically adapt responses and interaction scenarios with users, improving personalization and communication effectiveness.
<u>Self-programming predictive analytics platforms</u>	Adobe Marketo, Salesforce Einstein, Oracle Eloqua	Automatically adjust marketing campaigns based on consumer behavior forecasts, optimizing offers and timing of communications.

Source: compiled based on [1; 5].

— Transition from mass communications to personalized strategies. Instead of using universal advertising messages, marketing is tailored to the unique needs of each consumer.

— Transition from reactive to proactive approaches. The use of machine learning algorithms and predictive analytics is expanding, enabling the forecasting of customer behavior and the provision of solutions even before an explicit request is made.

— Transition from manual management to automated systems. CRM systems, marketing platforms, and chatbots take over a significant portion of operational activities while simultaneously improving the quality of communications.

— Transition from static tools to adaptive and self-learning systems. Marketing tools are capable of independently refining their algorithms based on new data and changes in consumer behavior.

The combination of these changes forms a fundamentally new paradigm of marketing activity, in which the primary source of competitive advantage is a company's ability to integrate intelligent technologies and rapidly adapt to the ever-changing conditions of the digital environment.

Література:

- Білоус С. П., Супрун Д. А., Перепелиця Є. В. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики та перспективи. Економічний простір. 2024. № 195. С. 154—158.
- Белова Т. Г., Войтович Н. Ю. Сучасні тренди у маркетинговому середовищі підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. №. 23. С. 16—19.
- Васильців Н. М., Рожко Н. Я. Сучасні тренди digital-маркетингу. Економіка та суспільство. 2018. №. 15. С. 232—236.
- Голуб В. В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 86. № 1. С. 171—177.
- Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Малькова О. С. Особливості формування маркетингової стратегії

підприємства в умовах цифровізації. Ефективна економіка. 2024. № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29>

6. Калугіна Н., Галан Л., Івасенко О. Вплив цифрових інновацій на розвиток маркетингових стратегій українських компаній. Економіка та суспільство. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-170>

7. Науменко М. Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства. Grail of Science. 2024. № 40. С. 117—128.

References:

- Bilous, S.P., Suprun, D.A. and Perepelitsa, E.V. (2024), "Integration of digital technologies into marketing processes: challenges and prospects", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 195, pp. 154—158.
 - Belova, T. G. and Voytovych, N. Yu. (2019), "Modern trends in the marketing environment of the enterprise", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 23, pp. 16—19.
 - Vasiltsev, N.M. and Rozhko, N.Ya. (2018), "Current trends in digital marketing", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 15, pp. 232—236.
 - Golub, V.V. (2024), "The infusion of digitalization into the development of marketing strategy in entrepreneurial activity", *Halyts'ky ekonomichnyy visnyk*, no. 86, vol. 1, pp. 171—177.
 - Grinko, T. V., Gviniashvili, T. Z. and Malkova, O.S. (2024), "Features of the formation of a marketing strategy for enterprises in the minds of digitalization", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29>
 - Kalugina, N., Galan, L. and Ivasenko, O. (2025), "The infusion of digital innovations into the development of marketing strategies of Ukrainian companies", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-170>
 - Naumenko, M. (2024), "Analysis and analysis of great data in marketing and trade of competitive enterprise", *Grail of Science*, vol. 40, pp. 117—128.
- Стаття надійшла до редакції 27.08.2025 р.*

Н. О. Роскладка,

д. е. н., професор, професор кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7333-4050>

В. В. Безуглий,

аспірант кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2230-1250>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.84

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРУКТУРИЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

N. Roskladka,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tourism and Management of Creative Industries, State University of Trade and Economics

V. Bezuhlyi,

Postgraduate Student of the Department of Tourism and Management of Creative Industries, State University of Trade and Economics

METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRUCTURING THE DIGITAL POTENTIAL OF A TOURISM ENTERPRISE

У статті досліджено методологічні аспекти структуризації цифрового потенціалу туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації. Визначено теоретичні основи та підходи до ідентифікації складових та структури цифрового потенціалу підприємств у сфері туризму. Особливу увагу приділено систематизації цифрових ресурсів і можливостей для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку туристичного бізнесу. Запропонований методичний підхід може бути використаний для оцінювання, управління та розвитку цифрового потенціалу туристичних підприємств відповідно до сучасних ринкових умов.

The article explores the methodological aspects of structuring the digital potential of tourism enterprises under the conditions of deepening digital transformation and intensified technological competition in the tourism services market. A comprehensive review of theoretical foundations and current scientific approaches made it possible to define the concept of digital potential as a multifaceted category, which includes technological, organizational, human, analytical, and strategic components. The paper provides a structured classification of digital resources and capabilities that determine the adaptability and resilience of tourism enterprises to dynamic changes in the external environment.

Particular emphasis is placed on the systematization of methodological principles for assessing and managing digital potential, including integrity, flexibility, scalability, and cross-functionality. It is substantiated that the level of digital maturity significantly influences the ability of enterprises to implement innovations, optimize business processes, and personalize client services through digital channels. Within the article, the author presents a model of digital maturity and a system of indicators that allow for diagnosing the current state of digitalization, identifying development priorities, and aligning digital initiatives with strategic business goals.

The proposed methodological approach can be effectively used for the internal audit of digital readiness, strategic planning, and monitoring of the digital transformation process in tourism enterprises. The results of the study are of practical value for managers, consultants, and policymakers who seek to enhance competitiveness, improve operational efficiency, and ensure sustainable growth through the use of modern digital technologies. In addition, the article contributes to the academic discourse by offering a structured and applicable framework that bridges theoretical developments with real-world implementation practices in the tourism industry. The findings may also serve as a reference point for comparative evaluations of digital capacity across enterprises of different scales and business models.

Ключові слова: туристичне підприємство, цифровий потенціал, структуризація, методологічні аспекти, цифрова трансформація, управління розвитком.

Key words: tourism enterprise, digital potential, structuring, methodological aspects, digital transformation, development management.

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

У сучасних умовах цифрова трансформація стала визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств у сфері туризму. Туристична галузь, яка характеризується високим рівнем динамізму, взаємодією з кінцевим споживачем і значною чутливістю до змін середовища, вимагає переосмислення традиційних моделей управління через призму цифрових можливостей. Відтак, можна стверджувати, що саме здатність до формування, адаптації та розвитку цифрового потенціалу стає ключовим критерієм стійкості та ефективності туристичного підприємства.

За таких умов, цифровий потенціал туристичних підприємств дедалі більше розглядається як ключовий чинник конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості. Відповідно виникає необхідність його чіткої структуризації обумовлена не тільки складністю самої категорії, а й потребою в системному підході до управління цифровими ресурсами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика структуризації та управління цифровим потенціалом підприємств туристичної галузі є об'єктом активного дослідження як українських, так і зарубіжних науковців. Особлива увага приділяється визначенню складових цифрового потенціалу, розробленню методичних підходів до його оцінювання та управління в умовах цифрової трансформації економіки.

Серед науковців, які здійснюють дослідження в цій сфері, слід відзначити таких, як Гудзь О. Є., Стрельнікова С.Ю., Чернявський І. Ю. [1], Джинджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М. [2], Морозов Д., Домашенко С., Каптюх Т. [3], Нікітенко К. [4], Сущенко О. А., Дехтяр Н. А., Клок О. П. [5], Ву В., Сюй К., Чжао М., Лі Х., Ло Р. [11] та ін. Зокрема, автори розглядають цифровий потенціал туристичних підприємств як інтегровану категорію, що поєднує технологічні, кадрові, інформаційні та управлінські складові та підкреслюють важливість факторного підходу, враховуючи внутрішні й зовнішні чинники формування цифрового середовища підприємств.

Попри наявність значної кількості публікацій, науково-методичний механізм структуризації цифрового потенціалу туристичних підприємств з урахуванням комплексного поєднання ресурсної, компетентнісної, процесної та управлінської складових залишається недостатньо розробленим, що визначає необхідність поглибленого теоретико-методичного дослідження цієї проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів щодо структуризації цифрового потенціалу туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Традиційно, цифровий потенціал визначається як сукупність цифрових ресурсів, компетенцій, інфраструк-

Таблиця 1. Основні компоненти цифрового потенціалу туристичного підприємства

Компоненти	Зміст	Приклади реалізації
Цифрова інфраструктура	ІТ-ресурси, цифрові канали, інструменти інтеграції	CRM, ERP, мобільний додаток, вебсайт, Wi-Fi-сервіси
Цифрова компетентність персоналу	Рівень цифрової грамотності, адаптивність до інновацій	Курси, сертифікації, внутрішнє навчання
Організаційно-процесуальні рішення	Інтеграція цифрових технологій у внутрішні процеси	Онлайн-бронювання, автоматизація обслуговування
Модель створення цифрової цінності	Здатність створювати конкурентну перевагу на основі даних і технологій	Персоналізовані пропозиції, динамічне ціноутворення

Джерело: сформовано на основі [5, с. 63].

тури та управлінських механізмів, що забезпечують можливість ефективного впровадження цифрових інновацій. Цифровий потенціал не обмежується лише наявністю програмного забезпечення чи технічної інфраструктури. Він охоплює широкую сукупність ресурсів: інформаційних, кадрових, управлінських, організаційних, — які в комплексі формують основу для цифрових змін.

У науковій літературі пропонуються різні підходи до визначення цієї категорії. Наприклад, Прокопенко О. та Русавська В. акцентують увагу на внутрішньому інноваційному ресурсі підприємства [9, с. 90], тоді як Гудзь О. Є. і Стрельнікова С. Ю. — на компетенціях персоналу та здатності до інтеграції технологій у бізнес-процеси [1, с. 25].

Так, згідно з Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), цифровий потенціал трактується як здатність підприємства інтегрувати та використовувати цифрові технології в операційній діяльності, ланцюгах створення вартості та у взаємодії з клієнтами, що сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та адаптивності [8].

У документах Європейської комісії в межах Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) цифровий потенціал підприємства визначається як здатність до впровадження та використання цифрових технологій у ключових бізнес-процесах: електронній комерції, автоматизації та прийнятті рішень на основі даних [7].

Розглянуті підходи, на думку авторів, є релевантними, однак для туристичного бізнесу доцільно виокремити додаткову компоненту — клієнтоцентричну цифрову взаємодію.

Звідси слідує, що цифровізація змінює саму логіку функціонування туристичного підприємства — від залучення клієнтів до надання послуг та підтримки після продажу. Персоналізовані пропозиції, онлайн-бронювання, аналітика поведінки користувачів, автоматизоване управління лояльністю — усе це є результатом ефективного використання цифрового потенціалу. Автори переконані, структуризація цього потенціалу є першочерговим кроком для формування цілісної цифрової стратегії туристичного підприємства.

У сучасних дослідженнях [6, с. 145; 11], структуризація цифрового потенціалу передбачає його поділ на підсистеми, які дозволяють здійснювати цільове управління трансформацією. До таких підсистем нале-

жать: цифрова інфраструктура, цифрові компетенції персоналу, організаційні цифрові процеси, а також механізми створення цінності на основі даних. Кожна з них виконує автономну, але взаємопов'язану функцію. Наприклад, наявність ERP-системи не буде ефективною без навчання персоналу; а впровадження аналітики не дасть результатів без відповідної бізнес-моделі.

Як зазначає Нікітенко К., структуризація цифрового потенціалу туристичних підприємств повинна здійснюватися з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів науковець пропонує віднести такі елементи, як рівень цифрового розвитку регіону, стан інституційної підтримки цифровізації бізнесу, конкурентний вплив ринку та наявність розвинених партнерських екосистем [4, с. 313]. Водночас, до внутрішніх факторів відносяться: стратегічна спрямованість підприємства, рівень кадрового забезпечення, фінансова спроможність, організаційна гнучкість і готовність до змін.

У контексті дослідження структуризації цифрового потенціалу туристичного підприємства доцільним є узагальнення його основних складових (табл. 1).

Аналіз наведених компонентів дозволяє стверджувати, що цифрова інфраструктура виступає основою для реалізації цифрових ініціатив. Вона включає ІТ-ресурси, цифрові канали й інструменти інтеграції, що забезпечують технічні передумови для цифровізації процесів. Її наявність створює передумови для подальшої цифровізації внутрішніх процесів і комунікацій з клієнтами [5, с. 63]. Розвинена інфраструктура є запорукою масштабованості і стабільного функціонування цифрових рішень.

Наступним важливим компонентом є цифрова компетентність персоналу. Вона охоплює рівень цифрової грамотності, здатність працівників адаптуватися до нових технологій і приймати інновації як частину операційної діяльності [5, с. 63]. Можна стверджувати, що саме людський фактор часто є вирішальним у процесі впровадження цифрових технологій. Без належної кваліфікації працівників цифровий потенціал залишається нереалізованим, а технології — неефективними.

Організаційно-процесуальні рішення передбачають інтеграцію цифрових інструментів у внутрішні процеси підприємства [5, с. 64]. Ідеться про автоматизацію обслуговування, використання систем онлайн-бронювання та внутрішніх цифрових платформ, які сприяють



Рис. 1. Рівні цифрової зрілості туристичного підприємства

Джерело: складено за даними [2, с. 92; 6, с. 150; 10, с. 85].

зменшенню витрат часу, підвищенню точності та швидкості обробки операцій.

Фінальним елементом виступає модель створення цифрової цінності, яка характеризується здатністю туристичного підприємства формувати конкурентні переваги за рахунок використання даних і цифрових технологій. Персоналізація пропозицій, динамічне ціноутворення та аналітика споживчих вподобань є прикладами того, як цифрові рішення можуть безпосередньо впливати на ринкову позицію туристичного бізнесу [5, с. 64].

Таким чином, наведені у табл. 1 компоненти розкривають багатовекторну структуру цифрового потенціалу туристичного підприємства, охоплюючи технічні, кадрові, процесні та стратегічні аспекти; їх узгоджене функціонування формує основу для ефективної цифрової трансформації та забезпечує здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін ринку.

У низці наукових досліджень підкреслюється, що оцінювання рівня цифрової зрілості туристичного підприємства відіграє ключову роль у визначенні його спроможності до реалізації повноцінної цифрової трансформації [3; 11]. Такий підхід дозволяє системно охарактеризувати поточний стан цифрових процесів, визначити сильні та слабкі сторони цифрової інфраструктури, а також виявити етапи, що потребують вдосконалення. З урахуванням зазначених положень у подальшому аналізі використано адаптовану модель цифрової зрілості туристичного підприємства, що узагальнює ключові рівні цифрової готовності (рис. 1).

Згідно з даними рис. 1, початковий рівень характеризується обмеженим застосуванням ІТ-технологій, зокрема наявністю лише базового вебсайту та відсутністю автоматизованих процесів [2, с. 92]. Зазвичай цей рівень притаманний підприємствам, які лише розпочинають цифровізацію і ще не використовують технології як інструмент створення доданої вартості.

На технічному рівні спостерігається впровадження базових цифрових інструментів — електронної пошти, онлайн-бронювання, що дозволяє покращити операційне функціонування та комунікацію з клієнтами [6, с. 150]. Проте цифрові практики залишаються несистемними та не інтегрованими в стратегічне управління.

Системний рівень передбачає цілісну інтеграцію цифрових технологій у внутрішні процеси, включаючи використання CRM-систем та інструментів аналітики.

Наступною фазою є стратегічний рівень, за якого цифрові показники (KPI) вбудовуються у стратегічне планування підприємства. Використання інструментів персоналізації та прогнозування засвідчує формування цифрової компетентності на управлінському рівні, що підвищує адаптивність організації до змін середовища [10, с. 85].

Інноваційний рівень відповідає найвищій стадії цифрової зрілості, коли цифрові рішення не лише підтримують бізнес, але й постійно трансформують його.

На думку авторів, досягнення системного або стратегічного рівня цифрової зрілості є необхідною умовою успішної інтеграції в цифрове середовище. Підприємства, що перебувають на початкових рівнях, обмежені у своїй адаптивності до ринкових змін і цифрових викликів.

Оцінювання цифрового потенціалу туристичного підприємства потребує науково обгрунтованої системи індикаторів, яка б забезпечувала повне охоплення ключових складових цифрової трансформації (табл. 2).

Розглянута система індикаторів цифрового потенціалу туристичного підприємства репрезентує концептуальну методологічну базу для проведення комплексного оцінювання рівня цифрового розвитку та формування обгрунтованих стратегічних управлінських рішень. Використання зазначених індикаторів дає змогу не лише зафіксувати поточний стан цифрової транс-

Таблиця 2. Основні індикатори оцінювання цифрового потенціалу туристичного підприємства

Напрями оцінювання	Індикатори	Одиниці виміру	Призначення / зміст
Технологічний	Частка цифрових каналів у продажах	%	Відображає рівень діджиталізації збуту
	Наявність омніканальної IT-інфраструктури	Так / Ні	Інтеграція вебсайтів, мобільних застосунків, соціальних мереж
	Рівень автоматизації бізнес-процесів	%	Частка процесів, що виконуються IT-системами
	Середній час відповіді в цифрових каналах	Хвилини	Показник оперативності цифрового сервісу
Кадровий	Частка працівників із цифровими компетенціями	%	Визначає рівень IT-грамотності персоналу
	Кількість внутрішніх цифрових тренінгів	Кількість на рік	Показує інтенсивність навчання персоналу
Аналітичний	Наявність BI / аналітичної платформи	Так / Ні	Вказує на здатність працювати з даними
	Частка управлінських рішень, прийнятих на основі даних	%	Визначає рівень data-driven управління
	Сегментація клієнтів на основі цифрової поведінки	Так / Ні	Використання цифрової аналітики в маркетингу
Стратегічний	Наявність цифрової стратегії	Так / Ні	Ознака включення цифровізації у стратегічні плани
	Частка бюджету на цифрові ініціативи	%	Інвестиційна готовність до трансформації
	Наявність KPI цифрового розвитку	Так / Ні	Фокус на цифрових результатах
Клієнтоорієнтований	Рівень персоналізації цифрових сервісів	Бали	Оцінка за відгуками користувачів
	Частка онлайн-комунікацій з клієнтами	%	Інтенсивність цифрового клієнтського обслуговування
	Частка повторних онлайн-покупок	%	Інтеграція цифрових каналів у лояльність
Інноваційний	Кількість впроваджених цифрових інновацій за рік	Кількість	Показує рівень інноваційної динаміки
	Інтенсивність партнерства у цифровій сфері	Кількість партнерських ініціатив	Характеризує інтеграцію в цифрові екосистеми

Джерело: сформовано на основі [2, с. 117; 5, с. 76—80; 10; 11].

формації, а й ідентифікувати ключові напрями, що потребують пріоритетної оптимізації. Індикативна система може бути інтегрована як інструмент внутрішнього моніторингу цифрової готовності, так і як база для зовнішнього порівняльного аналізу й рейтингування туристичних підприємств.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що структуризація цифрового потенціалу туристичного підприємства виступає не лише важливою складовою цифрової трансформації, а й визначальним чинником підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища. Авторами обґрунтовано, що цифровий потенціал має багатовимірну природу, що охоплює інфраструктурні, кадрові, організаційні та інноваційні компоненти. Методологічний підхід до структуризації потенціалу повинен ґрунтуватися на принципах системності, масштабованості та сталого розвитку. Особливу увагу варто приділити створенню типових конфігурацій

трансформації, оцінці цифрової зрілості та впровадженню цифрової бізнес-архітектури як інструменту формалізації змін. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методики оцінювання ефективності структуризації цифрового потенціалу з урахуванням галузевої специфіки та цифрових ризиків.

Література:

- Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю., Чернявський І. Ю. Обґрунтування моделі стратегічного управління змін та розвитком цифрового потенціалу підприємства в нових економічних реаліях. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1 (44). С. 24—31.
- Лисюк Т. В., Ройко Л. Л., Білецький Ю. В. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554/2473>.
- Морозов Д. М., Домашенко С. В., Каптюх Т. В. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної цифровізації. Економіка та суспільство.

2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2376/2297>.

4. Нікітенко К. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму. Таврійський науковий вісник. 2024. № 20. С. 314—320.

5. Сущенко О. А., Дехтяр Н. А., Клок О. П. Розвиток туризму в умовах цифровізації економіки: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 201 с.

6. Cheng L.-K., Huang H.-L. Virtual tourism atmospheres: The effects of pleasure, arousal, and dominance on the acceptance of virtual tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022. Vol. 53. P. 143—152.

7. DESI by components — Digital Decade DESI visualization tool. URL: https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi-2022/charts/desi-components?indicator=desi&breakdown-Group=desi&period=2021&unit=pc_desi.

8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.oecd.org/en.html>.

9. Prokopenko O., Rusavska V., Maliar N., Tvelina A., Opanasiuk N., Aldankova H. Digital Toolkit for Sports Tourism Promoting. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. 2020. Vol. 11 (5). P. 84—96.

10. Schonherr S., Eller R., Kallmuenzer A., Peters M. Organisational learning and sustainable tourism: The enabling role of digital transformation. *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 27 (11). P. 82—100.

11. Wu W., Xu C., Zhao M., Li X., Law R. Digital Tourism and Smart Development: State-of-the-Art Review. *Sustainability, MDPI*. 2024. Vol. 16 (23). P. 1—19.

References:

1. Hudz', O. Ye. Strel'nikova, S. Yu. and Cherniavskiy I. Yu. (2024), "Justification of the model of strategic management of changes and development of the digital potential of the enterprise in new economic realities", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1 (44), pp. 24—31.

2. Lysiuk, T. V. Rojko, L. L. and Bilets'kyj, Yu. V. (2023), "Digital innovative technologies in the tourism sector of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554/2473> (Accessed 4 Aug 2025).

3. Morozov, D. M. Domashenko, S. V. and Kaptiukh, T. V. (2023), "Innovative activities of tourism enterprises in the context of global digitalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 50, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2376/2297> (Accessed 4 Aug 2025).

4. Nikitenko, K. (2024), "Digitalization as a new paradigm for tourism development management", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*, vol. 20, pp. 314—320.

5. Suschenko, O. A. Dekhtiar, N. A. and Klok, O. P. (2023). *Rozvytok turizmu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky* [Tourism development in the context of digitalization of the economy], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.

6. Cheng, L.-K. and Huang, H.-L. (2022), "Virtual tourism atmospheres: The effects of pleasure, arousal, and dominance on the acceptance of virtual tourism", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 53, pp. 143—152.

7. European Commission (2022), "DESI by components — Digital Decade DESI visualization tool", available at: https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi-2022/charts/desi-components?indicator=desi&breakdown-Group=desi&period=2021&unit=pc_desi (Accessed 4 Aug 2025).

8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025), available at: <https://www.oecd.org/en.html> (Accessed 4 Aug 2025).

9. Prokopenko, O. Rusavska, V. Maliar, N. Tvelina, A., Opanasiuk, N. and Aldankova, H. (2020), "Digital Toolkit for Sports Tourism Promoting", *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, vol. 11 (5), pp. 84—96.

10. Schonherr, S. Eller, R. Kallmuenzer, A. and Peters, M. (2023), "Organisational learning and sustainable tourism: The enabling role of digital transformation", *Journal of Knowledge Management*, vol. 27 (11), pp. 82—100.

11. Wu, W. Xu, C. Zhao, M. Li, X. and Law, R. (2024), "Digital Tourism and Smart Development: State-of-the-Art Review", *Sustainability, MDPI*, vol. 16 (23), pp. 1—19.

Стаття надійшла до редакції 10.08.2025 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

V. Panchenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Mariupol State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5578-6210>

K. Oliinyk,

Postgraduate student, Mariupol State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6413-7259>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.90

DIGITALIZATION AS A CHALLENGE TO SHARED PROSPERITY: IN SEARCH OF ALTERNATIVE APPROACHES TO INTERPRETING DIGITAL INEQUALITY

В. Г. Панченко,

д. е. н., доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Маріупольський державний університет

К. А. Олійник,

аспірант, Маріупольський державний університет

**ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ВИКЛИК ЗАГАЛЬНОМУ ПРОЦВІТАННЮ:
У ПОШУКАХ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ПІДХОДІВ ДО ІНТЕРПРЕТАЦІЇ ЦИФРОВОЇ НЕРІВНОСТІ**

The study of the relationship between the concepts of "digital economy" and "shared prosperity" is driven by the need to understand how digital transformation can contribute to or hinder the achievement of building a more just and inclusive society. The purpose of the article is to develop an alternative approach to the study of digital inequality from the perspective of threats to shared prosperity in the context of digital transformations. The concept of shared prosperity focuses on the fair distribution of economic benefits, reducing inequality, expanding opportunities for all segments of the population, and ensuring inclusive growth. From the perspective of the challenges of inequality, the substantive components of the concept of "shared prosperity" as a multidimensional concept that encompasses economic, social, and environmental aspects of social development are examined.

Different approaches to interpreting the common good as a concept that synthesizes development (common prosperity) and distribution (shared prosperity) are analyzed, which contrasts with approaches that consider either growth or equality in isolation from each other. The substantive features of the "shared prosperity" policy in the PRC are noted. The influence of the concept of "sharing" on solving the problem of inequality is emphasized: it is neither an extreme manifestation of egalitarianism nor an extreme manifestation of polarization, becoming a differentiated and rational form of coexistence. Achieving shared prosperity does not involve simple redistribution, but instead focuses on the process of collective development, where everyone participates in development and shared prosperity. The theoretical basis of shared prosperity is built on three consensus basic principles: egalitarian poverty is not shared prosperity; polarized prosperity is not shared prosperity; common welfare does not require the simultaneous enrichment of everyone to the same level. Applying the concept of common welfare to global inequality made it possible to establish important patterns. The channels of influence of the digital economy on income inequality were established. The mechanisms of influence of the digital economy on inequality were identified. The channels of interdependence between digital development (development of processes of digitalization of the economy, digitization of the economy), technological development,

infrastructure development, regional development, digital inclusion and human development were established, which made it possible to determine the negative consequences for general prosperity. Based on the analysis of theoretical approaches, the relationship between the development of the financial sector and income inequality was analyzed.

It is concluded that digital financial inclusion will contribute to economic growth and social justice, affecting general prosperity. It is substantiated that the concept of general prosperity is the basis for the formation of regulatory initiatives and policy recommendations to address global inequality. It is concluded that the normative benchmark established at the level of international organizations for assessing socio-economic progress in the form of the human development index, guaranteed access to basic services, accessibility of social mobility, life satisfaction and subjective perception of well-being should be supplemented by digital accessibility, digital literacy and readiness for change in the context of digitalization. The channels of influence of digital transformation on general prosperity and global inequality include: productivity and economic growth; labor market transformation; access to goods and services; lowering barriers to entrepreneurship; expanding opportunities for participation.

Дослідження взаємозв'язку між концепціями "цифрова економіка" і "загальне процвітання" зумовлено необхідністю розуміння того, як цифрова трансформація може сприяти або перешкоджати досягненню розбудови більш справедливого та інклюзивного суспільства. Мета статті полягає у формуванні альтернативного підходу до дослідження цифрової нерівності з позицій загальному процвітання в умовах цифрових трансформацій. Концепція глобального процвітання акцентує увагу на справедливому розподілі економічних благ, зменшенні нерівності, розширенні можливостей для всіх верств населення та забезпеченні інклюзивного зростання. З позицій викликів нерівності розглянуто змістовні складові концепції "загального процвітання" як багатовимірної концепції, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти суспільного розвитку. Проаналізовано різні підходи до інтерпретації загального добробуту як поняття, що синтезує в собі розвиток (загальне процвітання) та розподіл (спільне процвітання), що контрастує із підходами, які розглядають або зростання, або рівність ізольовано одне від одного. Відзначено змістовні ознаки політики "спільного процвітання" у КНР. Акцентовано вплив концепту "спільне використання" на вирішення проблеми нерівності: воно є ані крайнім проявом егалітаризму, ані крайнім проявом поляризації, постаючи диференційованою та раціональною формою співіснування. Досягнення спільного процвітання не передбачає простого перерозподілу, а натомість зосереджується на процесі колективного розвитку, де кожен бере участь у розвитку та спільному процвітанні. Теоретична основа загального добробуту побудована на трьох консенсусних базових принципах: егалітарна бідність не є загальним добробутом; поляризоване процвітання не є загальним добробутом; загальний добробут не вимагає одночасного збагачення всіх до однакового рівня. Застосування концепції загального добробуту до глобальної нерівності дозволило встановити важливі закономірності. Встановлено канали впливу цифрової економіки на нерівність доходів. Виокремлено механізми впливу цифрової економіки на нерівність.

Key words: transformation, digital economy, digitalization, diversification, regulation, productivity, competition, well-being, inequality, digital inequality, prosperity, socio-economic development, fair distribution of wealth, poverty, income, employment, infrastructure, digital technology, digital inclusion, financial inclusion, financial market, innovation.

Ключові слова: трансформація, цифрова економіка, диджиталізація, диверсифікація, регулювання, продуктивність, конкуренція, добробут, нерівність, цифрова нерівність, процвітання, соціально-економічний розвиток, справедливий розподіл багатства, бідність, доходи, зайнятість, інфраструктура, цифрова технологія, цифрова інклюзія, фінансова інклюзія, фінансовий ринок, інновація.

INTRODUCTION

The processes of digital transformation have actualized the revision of the somewhat utopian concept of "common prosperity" or "common prosperity", which contrasts with the problem of global inequality, manifested both within and between countries, threatening the international community. There is an extensive system of indices for measuring the digital economy and common prosperity, which captures the relationship between them in at least three dimensions — material wealth, spiritual

wealth and social exchange. Empirical experience shows that the digital economy and inclusive finance are effective tools for reducing the property gap between urban and rural areas, reducing regional imbalances and promoting common prosperity.

THE REVIEW OF THE LITERATURE

In the works of C. Wei, S. Zhang, T. Tamamine [37], S. Brenner and D. Kreis [14], T. Elquier and J. Damgaard [25], A. Ganelt, E. Piccinini, R. V. Gregory, B. Hildebrandt

and L.M. Kolbe [27] indirectly noted the consequences of digital transformation for the forms of manifestation of international economic relations. The socio-economic dimensions of digitalization and its connection with global inequality have become the central object of research of domestic scientists [1; 6; 8; 9; 16; 17; 33; 35; 42], representing the leading scientific schools of Ukraine. The social dimensions of innovative and technological transformation processes are noted in the works of V. E. Baker, T. P. Hughes, T. Pinch [13]. A. Rip [34], as well as in numerous works of author teams led by the famous researcher of digital inequality P. Di Maggio [20; 21; 22; 23]. The phenomena of inequality, inclusive growth and shared prosperity have been the subject of research by I. Ali and H. Song [10], R. Anand, M. Mishra and M. Peiris [11], R. Baro [12], K. Dong [24], F. Ferreira, E. Galasso and M. Negre [26], K. Lackner, M. Negre and E. Pridz [28], A. Narayana, J. Saavedra-Chanduvi and S. Tiwari [32] and experts from the World Bank [38].

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to develop an alternative approach to the study of digital inequality from the perspective of threats to common prosperity in the context of digital transformations.

THE MAIN MATERIAL OF THE ARTICLE

The concept of global prosperity emphasizes the fair distribution of economic benefits, reducing inequality, expanding opportunities for all segments of the population, and ensuring inclusive growth. In modern scientific literature [39; 41], the concept of "common prosperity" from the perspective of the challenges of inequality is considered as a multidimensional concept that encompasses economic, social, and environmental aspects of social development [31].

Haiyuan Wang and Jiping Chen [36] interpret common prosperity as a two-dimensional concept that synthesizes development (common prosperity) and distribution (shared prosperity). This dual focus distinguishes it from narrow approaches that emphasize either growth or equality in isolation. Here it is important to emphasize the meaningfulness of the concept of "shared prosperity" in the policy of the PRC, in which the work of Chinese scholars will be useful to us [29; 30; 40]. The understanding of shared prosperity revolves around two key concepts: prosperity and shared use, which symbolizes the potential of prosperous shared use. "Prosperity" here reflects the quality of people's lives, "high social welfare" is determined by high levels of income, which determine the general well-being and the ability of society to develop. Therefore, "shared use" is neither an extreme manifestation of egalitarianism nor an extreme manifestation of polarization, becoming a differentiated and rational form of co-existence. Achieving shared prosperity means the organic unity of development and shared use, and shared use is an integral part of development, and development promotes shared use. "Shared prosperity" refers to the collective prosperity of all people. In other words, "shared prosperity" does not mean "equal prosperity." Achieving shared prosperity does not involve simple redistribution,

but instead focuses on a process of collective development where everyone participates in development and shared prosperity.

The theoretical framework of shared prosperity is built on three consensus-based principles: egalitarian poverty is not shared prosperity; polarized prosperity is not shared prosperity; shared prosperity does not require everyone to be enriched to the same level at the same time. The relationship between shared prosperity and shared prosperity is characterized by incomplete substitution, not complete complementarity. The authors empirically demonstrate that the cost of inequality (measured as what must be sacrificed in shared prosperity to improve distribution) increases with income. This suggests that high-income economies should pay more attention to distribution, while low-income economies can prioritize growth without sacrificing too much in terms of equality.

Applying the concept of shared well-being to global inequality reveals several important patterns: (1) countries with higher per capita income generally exhibit higher levels of shared well-being, but this relationship is not linear; (2) countries with high income and large income gaps (such as the United States and Singapore) exhibit relatively lower levels of shared well-being compared to countries with similar income levels but smaller income gaps; (3) Scandinavian countries achieve the highest levels of shared well-being, combining high income with low inequality; (4) low-income countries have made rapid progress in shared well-being, largely due to rising incomes, while high-income countries have stagnated, partly due to widening income inequality. The findings of Haiyuan Wang and Jiping Chen suggest that the relationship between overall prosperity and shared prosperity at the global level is complex and depends on the specifics of the course of transformation processes, including digital transformations. For developing economies, focusing mostly on growth may be justified in the early stages of development, but the importance of redistribution increases as income levels rise.

Researchers Nan Zhao, Hounan Chen, and Sui Xin [31], aiming to establish the channels through which the digital economy (DE) affects income inequality in China, developed a comprehensive three-level DE indicator (urban-rural VS intergenerational inequality; inequality of opportunities VS inequality of efforts; inequality of labor income VS inequality of non-labor income), which synthesizes an assessment of the quality of Internet infrastructure, the development of information resources, and financial inclusion. They proceeded from the following hypotheses: (1) DE has a significant impact on income inequality, with different effects across generations and between urban and rural areas; (2) DE has an impact through two key mechanisms — differences between types of income (labor and non-labor income) and inequality of opportunities in the face of unfair efforts; (3) the economic consequences of DE (increasing average wages, reducing unemployment, improving capital flows due to financial inclusion) reduce income inequality; (4) the impact of DE on income inequality depends on regional differences, the level of urbanization and the level of infrastructure development. The conclusions reached by the authors are grouped in Table 1.

The analysis [41] allows us to identify the following mechanisms of the impact of the digital economy on inequality: (1) DE reduces inequality of opportunities by reducing the costs of information search and providing development opportunities, but does not affect the level of individual effort; (2) DE expands the channels of unearned income (investments, dividends, interest, remittances from migrant workers), providing access to financial services (inclusion) and reducing information asymmetry; (3) DE increases individual incomes and provides employment opportunities, offering low-income groups and the unemployed the opportunity to increase their earnings; (4) digital (mobile) payments and innovative financial products contribute to increasing financial inclusion.

The channels of interdependence we have established between digital development (development of processes of digitalization of the economy, digitization of the economy), technological development, infrastructure development, regional development, digital inclusion and human development allow us to identify negative consequences for general prosperity, which are grouped in Table 2.

This allows us to identify the digital economy as an effective tool for promoting shared prosperity, in particular by: (1) reducing intergenerational inequality; (2) developing digital infrastructure and urbanization, which are prerequisites for effectively reducing inequality through digital channels, which is facilitated by attracting targeted investments in less developed regions; (3) using digital educational platforms to reduce skills inequalities; (4) stimulating digital development to prevent the increase in income inequality from DE.

The harmonization of digital transformation processes and shared prosperity will be facilitated by the implementation of appropriate institutional frameworks. The relationship between financial sector development and income inequality is an important area of economic research, with significant implications for the development of social and financial policies, including for the purpose of adapting to global transformation processes. The World Bank research work by J. Clark, L. K. Xu and H. Zhou [15] provides valuable empirical evidence that tests several competing theoretical models that attempt to explain this relationship. The paper examines three main theoretical approaches to how financial development affects income inequality: (1) the linear hypothesis (proposes a negative linear relationship between financial development and inequality; assumes that financial market imperfections perpetuate the initial distribution of wealth when investments are indivisible; as financial markets develop and imperfections decrease, access to finance becomes more equitable, reducing income inequality); (2) the inverted U-

Table 1. Empirical analysis of the impact of the digital economy on economic inequality

Channel of influence	Characteristics
Impact on different types of inequality: <i>intergenerational inequality; inequality determined by geography; inequality of opportunity; inequality of effort</i>	DE significantly reduces intergenerational income inequality, but has no significant effect on urban-rural income inequality. DE reduces "inequality of opportunity" (factors beyond individual control) but has no significant effect on "inequality of effort" (factors within individual control). DE has a stronger effect on reducing inequality in non-labor income (investment income, interest) than in labor income (wages).
Mechanisms of economic effect <i>wages; employment; unemployment; financial inclusion; access to information; labor and non-labor income</i>	DE reduces income inequality by raising average wages, reducing unemployment, and promoting income generation. DE allows more people to access financial services and information, expanding channels for generating unearned income. DE improves the skills of certain groups, which increases the likelihood of bridging the generation gap.
Regional and contextual factors <i>economic geography; inclusion in global production chains; urbanization; availability of infrastructure</i>	The impact of DE on reducing inequality varies by geographic location. Cities with higher levels of urbanization show a greater reduction in inequality compared to DE. Cities with better infrastructure development experience a stronger impact of DE on reducing inequality.
The Role of Educational Inequality	When educational inequality is high, DE actually increases intergenerational income inequality rather than reducing it. When educational inequality is low, DE increases urban-rural income inequality.

Source: compiled by Oliynik K.D. based on [31; 41].

shaped hypothesis (assumes that in the early stages of financial development, only the wealthier can afford access to financial services, which increases inequality; however, as financial markets mature and the cost of access decreases, the poorer segments eventually gain access, leading to a reduction in inequality over time); (3) the extended Kuznets hypothesis (based on S. Kuznets's work on sectoral transitions, this hypothesis argues that the relationship between finance and

Table 2. Negative channels of influence of the development of the digital economy on general prosperity

Channel of influence	Characteristics
Digital divide	The digital divide has a multi-layered structure, including inequalities in access, skills, use and outcomes. Unequal access to digital technologies and skills can exacerbate existing socio-economic inequalities.
Concentration of market power	Network effects and economies of scale in the digital economy can lead to market monopolization. The dominance of large technology platforms threatens competition and innovation, and can also lead to an unfair distribution of income.
Precarization of labor	The development of the gig economy and platform employment can undermine labor standards and social protection. Platform capitalism can lead to the atomization of labor and a decrease in the bargaining power of workers [3; 5; 8]
Algorithmic discrimination	Algorithmic systems can embed and amplify social inequalities through so-called «algorithms of oppression».
Issues of privacy and agency	The collection and use of personal data in the digital economy raises questions of privacy, control and agency. «Surveillance capitalism» [42] as a new logic of accumulation that threatens the autonomy of individuals.

Source: adapted from [31; 41].

inequality is moderated by the sectoral structure of the economy; the inequality-reducing effects of financial development may be weaker in countries with larger modern (non-agricultural) sectors).

The authors' results support the linear hypothesis, showing a persistent negative relationship between financial sector development and the Gini coefficient (which provides only an aggregate measure of inequality, without revealing which segments of the population benefit most from financial development). They found evidence in support of the extended Kuznets hypothesis: the interaction between financial depth and the size of the modern sector was positive and significant, indicating that financial development is less effective at reducing inequality in economies with diversified technological economic sectors. Financial sector development appears to be an instrument that can promote both economic growth and income inequality, avoiding the trade-off between growth and equity. In essence, the authors' study challenges the notion that financial development initially increases inequality before reducing it, suggesting instead a consistent leveling effect as financial markets develop. This finding suggests that digital financial inclusion will promote economic growth and social justice, impacting overall prosperity.

The concept of shared well-being provides a framework for shaping regulatory initiatives and policy recommendations to address global inequality:

1. Strategies appropriate to the stage of development: Low-income countries can prioritize economic growth while maintaining basic approaches to social protection, while middle- and high-income countries need more robust redistribution mechanisms.

2. A balanced approach: Rather than viewing growth and equality as competing goals, regulatory policies should seek to promote both goals simultaneously, recognizing their complementarity.

3. Global coordination: International cooperation is needed to address the systemic causes of inequality, including tax evasion, labor exploitation, and unequal trade relations.

4. Context-specific measurement: The shared well-being index provides a more nuanced way of assessing countries' progress than simple measures of GDP growth or the Gini coefficient.

CONCLUSIONS

The channels of influence of digital transformation on general prosperity and global inequality include: (1) productivity and economic growth (digital technologies can increase labor and capital productivity, contributing to overall economic growth; digitalization reduces transaction costs and stimulates innovation, creating the potential for inclusive growth); (2) transformational processes in the labor market (the digital economy is changing the structure of employment; some jobs are being automated; new employment opportunities are being created, especially in the service sector and creative industries); (3) access to goods and services (digital platforms can expand access to a variety of goods and services, including education, healthcare, and financial services; fintech innovations contribute to

financial inclusion by providing access to banking services to marginalized groups); (4) lowering barriers to entrepreneurship (digital tools lower barriers to entry, allowing small businesses to compete with large players; digital platforms allow micro-entrepreneurs to enter the global market with minimal initial investment); (5) expanding opportunities for participation (digital technologies can expand opportunities for participation in economic, social and political life; social media and digital platforms facilitate civic engagement).

The normative benchmark established at the level of international organizations for assessing socio-economic progress in the form of a human development index, guaranteed access to basic services, availability of social mobility, life satisfaction and subjective perception of well-being should be complemented by digital accessibility, digital literacy and readiness for change in the context of digitalization. The study of the relationship between the concepts of "digital economy" and "shared prosperity" is driven by the need to understand how digital transformation can contribute to or hinder the achievement of a more just and inclusive society. It is clear that in the context of the development of the digital economy and taking into account the different ambitions set for the implementation of green initiatives that put pressure on the cost of energy resources, shared prosperity and shared prosperity will be polarized.

Література:

1. Булатова О.В., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку в умовах техноглобалізму. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2023. № 13 (25). С. 45—57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>
2. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 3 (14). С. 93—102. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.10>
3. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О., Русак Д. Гіг-економіка як середовище трансформації міжнародного ринку праці. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 12—18. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2024.4.12>
4. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. Т. 2, № 12. С. 214—227. <https://doi.org/10.32750/2023-0218>
5. Резнікова Н., Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Цифрова трансформація ринку праці: платформа економіки і нові загрози нерівності в умовах техноглобалізму. Агросвіт. 2023. № 18. С. 33—42. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.18.33>
6. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 5—12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>

7. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Платформізація цифрової економіки чи технологізація цифрових платформ? Трансформаційний потенціал діджиталізованих екосистем для міжнародного бізнесу і торгівлі. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>
8. Резнікова Н.В., Чугаєв О.А., Птащенко О.В., Іващенко О.А. Вплив особливостей розвитку покоління Y на становлення сучасного міжнародного ринку праці. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2023. № 1. С. 89—94. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-86-94>
9. Резнікова Н.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Від промислових екосистем до екосистем цифрової економіки: нові бізнес-моделі і моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 2 (316). С. 332—340. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>
10. Ali A., Son H. Measuring Inclusive Growth. *Asian Development Review*. 2007. Vol. 24, no. 1. P. 11—31.
11. Anand R., Mishra M., Peiris M. Inclusive Growth: Measurement and Determinants. *IMF Working Paper*. 2013. No. 13/135.
12. Barro R. Inequality and Growth in a Panel of Countries. *Journal of Economic Growth*. 2000. Vol. 5, no. 1. P. 5—32.
13. Bijker W. E., Hughes T. P., Pinch T. The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology. Cambridge, MA: MIT Press, 1987. 470 p.
14. Brennen S., Kreiss D. Digitalization and digitization. 2014. Available at: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>
15. Clarke G., Xu L.C., Zou H. Finance and Income Inequality. Test of Alternative Theories. The World Bank. 2003. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/892521468762914086/pdf/multi0page.pdf>
16. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. P. 65—69. Available at: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf
17. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Economics Affairs*. 2024. Vol. 69, Special Issue. P. 261—268. Available at: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>
18. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Innovative Approaches to Transformation of Business Processes in Digital Economy: Ensuring Financial Security and Inclusion. *Salud, Ciencia Y Tecnologia — Serie De Conferencias*. 2025. Vol. 4. Article ID 1498. Available at: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1498>
19. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10 (2s). P. 397—407. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328.11>
20. DiMaggio P., Garip F. Network effects and social inequality. *Annual Review of Sociology*. 2012. Vol. 38 (1). P. 93—118. DOI: 10.1146/annurev.soc.012809.102545
21. DiMaggio P., Hargittai E. From the 'digital divide' to 'digital inequality': Studying Internet use as penetration increases. Working paper, Princeton University, Princeton, NJ. 2001. Available at: <https://www.princeton.edu/~artspol/workpap15.html>
22. DiMaggio P., Hargittai E., Celeste C., Shafer S. From unequal access to differentiated use: A literature review and agenda for research on digital inequality. In: Neckerman K. M. (Ed.) *Social Inequality*. New York, NY: Russell Sage Foundation, 2004. P. 355—400.
23. DiMaggio P., Hargittai E., Neuman W. R., Robinson J. P. Social implications of the Internet. *Annual Review of Sociology*. 2001. Vol. 27. P. 307—336. DOI: 10.1146/annurev.soc.27.1.307
24. Dong Q. Common Prosperity: Differences, Standards, and Focus. *Economist (Jingjixuejia)*. 2001. No. 4. P. 13—18.
25. Elkjaer T., Damgaard J. How Digitalization and Globalization have Remapped the Global FDI Network. 2018. Available at: https://www.oecd.org/iaos2018/programme/IAOS-OECD2018_Elkjaer-Damgaard.pdf
26. Ferreira F., Galasso E., Negre M. Shared Prosperity: Concepts, Data, and Some Policy Examples. *IZA Discussion Paper*. 2018.
27. Hanelt A., Piccinini E., Gregory R. W., Hildebrandt B., Kolbe L. M. Digital Transformation of Primarily Physical Industries-Exploring the Impact of Digital Trends on Business Models of Automobile Manufacturers. 2015. Available at: https://www.researchgate.net/publication/277325717_Digital_Transformation_of_Primarily_Physical_Industries_-_Exploring_the_Impact_of_Digital_Trends_on_Business_Models_of_Automobile_Manufacturers
28. Lakner C., Negre M., Prydz E. Twinning the Goals: How Can Promoting Shared Prosperity Help to Reduce Global Poverty. *World Bank Policy Research Working Paper*. 2014.
29. Li Y., Hu M., Zhao Y. Research on coordination of digital economy and common prosperity in Zhejiang Province based on entropy weight TOPSIS and coupling mechanism. *Academic Journal of Business and Management*. 2022. Vol. 4.
30. Liu Y., Tian G., Zhang X. Digital economy and China's path to common prosperity. *Digital Economy and Sustainable Development*. 2024. Vol. 2, no. 1. P. 8.
31. Nan Z., Hounan C., Sui X. Promoting Common Prosperity: Digital Economy Decreases Income Inequality, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4776253>
32. Narayan A., Saavedra-Chanduvi J., Tiwari S. Shared Prosperity: Links to Growth, Inequality and Inequality of Opportunity. *World Bank Policy Research Working Paper 6649*. 2013. World Bank: Washington D.C.
33. Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. Y-Reality as a shift from "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 6 (11). P. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6.14>

34. Rip A. Introduction of New Technology: Making Use of Recent Insights from Sociology and Economics of Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*. 1995. Vol. 7 (4). P. 417—431.

35. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6 (53). P. 334—347.

36. Wan H., Chen J. Theoretical Connotation and Quantitative Measurement of Common Prosperity. *China Finance and Economic Review*. 2022. Vol. 11, no. 2. P. 23—45. <https://doi.org/10.1515/cfer-2022-0008>

37. Wei J., Zhang X., Tamamine T. Digital transformation in supply chains: Assessing the spillover effects on midstream firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9. P. 100483. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100483>

38. World Bank. Poverty and Shared Prosperity 2022: Correcting Course. World Bank. 2022. Available at: <http://hdl.handle.net/10986/37739>

39. Zhang H.Y., Wu Z.L. Research on the connotation characteristics and measure of common prosperity. *Journal of Statistical Information*. 2023. No. 10. P. 59—75.

40. Zhang Y., Wang Q. Higher Education, Digital Economy, and Common Prosperity. *ECNU Review of Education*. 2024. Article ID: 20965311241264828.

41. Zhou M., Guo F. Mechanism and spatial spillover effect of digital economy on common prosperity in the Yellow River Basin of China. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. Article 23086. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-72257-7>

42. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for the Future at the New Frontier of Power. London: Profile Books, 2018.

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V., and Ivashchenko, O. A. (2023), "Digital Divide or Digital Inequality? New Dimensions of Global Asymmetries in Socio-Economic Development under Technoglobalism", *Visnyk Mariupol'skoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 13 (25), pp. 45—57, <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>

2. Krysovaty, A., Desiatniuk, O., and Ptashchenko, O. (2023), "Digital Inclusion: Financial and Marketing Aspects", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3 (14), pp. 93—102, <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.10>

3. Panchenko, V., Reznikova, N., Ivashchenko, O., and Rusak, D. (2024), "The Gig Economy as an Environment for the Transformation of the International Labour Market", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 12—18, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.12>

4. Ptashchenko, O., Reznikova, N., and Ivashchenko, O. (2023), "International Strategic Alliances in the Context of Digital Transformation and Data Market Development", *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 2 (12), pp. 214—227, <https://doi.org/10.32750/2023-0218>

5. Reznikova, N., Bulatova, O., Panchenko, V., and Ivashchenko, O. (2023), "Digital Transformation of the Labour Market: Platform Economy and New Inequality Risks in the Context of Technoglobalism", *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 33—42, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.18.33>

6. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., and Ivashchenko, O. A. (2023), "Innovation as a Driver of the Digital Transformation of the Global Economy under Technoglobalism", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 5—12, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2023.12.5>

7. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., and Ivashchenko, O. A. (2023), "Platformization of the Digital Economy or Technoglobalism of Digital Platforms? Transformational Potential of Digitalized Ecosystems for International Business and Trade", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>

8. Reznikova, N. V., Chuhaiev, O. A., Ptashchenko, O. V., and Ivashchenko, O. A. (2023), "The Impact of Generation Y Development Characteristics on the Formation of the Modern International Labour Market", *Biznes-Inform*, vol. 1, pp. 89—94, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-86-94>

9. Reznikova, N. V., Shlapak, A. V., and Ivashchenko, O. A. (2023), "From Industrial Ecosystems to Digital Economy Ecosystems: New Business Models and Competition Models in the Context of the Digitalization of International Trade in Goods and Services", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky*, vol. 2 (316), pp. 332—340, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>

10. Ali, A., and Son, H. (2007), "Measuring Inclusive Growth", *Asian Development Review*, vol. 24 (1), pp. 11—31.

11. Anand, R., Mishra, M., and Peiris, M. (2013), "Inclusive Growth: Measurement and Determinants", *IMF Working Paper*, vol. 13 / 135.

12. Barro, R. (2000), "Inequality and Growth in a Panel of Countries", *Journal of Economic Growth*, vol. 5 (1), pp. 5—32.

13. Bijker, W. E., Hughes, T. P., and Pinch, T. (1987), *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, MIT Press, Cambridge, USA.

14. Brennen, S., and Kreiss, D. (2014), "Digitalization and digitization", available at: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> (Accessed 5 April 2025).

15. Clarke, G., Xu, L. C., and Zou, H. (2003), "Finance and Income Inequality. Test of Alternative Theories", *The World Bank*, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/892521468762914086/pdf/multi0page.pdf> (Accessed 4 April 2025).

16. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O., and Kyrylenko, O. (2024), "Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, pp. 65—69, available at: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf (Accessed 5 April 2025).

17. Desyatnyuk, O., Krysovatty, A., Ptashchenko, O., and Kyrylenko, O. (2024), "Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests", *Economics Affairs*, vol. 69, Special Issue, pp. 261—268, available at: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf> (Accessed 4 April 2025).
18. Desyatnyuk, O., Krysovatty, A., Ptashchenko, O., and Kyrylenko, O. (2025), "Innovative Approaches to Transformation of Business Processes in Digital Economy: Ensuring Financial Security and Inclusion", *Salud, Ciencia Y Tecnologia — Serie De Conferencias*, vol. 4, Article ID 1498, available at: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1498> (Accessed 5 April 2025).
19. Desyatnyuk, O., Krysovatty, A., Ptashchenko, O., and Kyrylenko, O., Kurtsev, O. (2025), "Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation", *Journal of Information Systems Engineering and Management*, vol. 10 (2s), pp. 397—407, <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328.11>
20. DiMaggio, P., and Garip, F. (2012), "Network effects and social inequality", *Annual Review of Sociology*, vol. 38 (1), pp. 93—118, <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102545>
21. DiMaggio, P., and Hargittai, E. (2001), "From the 'digital divide' to 'digital inequality': Studying Internet use as penetration increases", Working paper, Princeton University, available at: <https://www.princeton.edu/~artspol/workpap15.html> (Accessed 1 April 2025).
22. DiMaggio, P., Hargittai, E., Celeste, C., and Shafer, S. (2004), "From unequal access to differentiated use: A literature review and agenda for research on digital inequality", *Social Inequality*, New York: Russell Sage Foundation, pp. 355—400.
23. DiMaggio, P., Hargittai, E., Neuman, W. R., and Robinson, J. P. (2001), "Social implications of the Internet", *Annual Review of Sociology*, Vol. 27. P. 307—336. DOI: 10.1146/annurev.soc.27.1.307
24. Dong, Q. (2001), "Common Prosperity: Differences, Standards, and Focus", *Economist*, vol. 4, pp. 13—18.
25. Elkjaer, T., and Damgaard, J. (2018), "How Digitalization and Globalization have Remapped the Global FDI Network", available at: https://www.oecd.org/iaos2018/programme/IAOS-OECD2018_Elkjaer-Damgaard.pdf (Accessed 2 April 2025).
26. Ferreira, F., Galasso, E., and Negre, M. (2018), *Shared Prosperity: Concepts, Data, and Some Policy Examples*, IZA Discussion Paper, Institute of Labor Economics, Bonn, Germany.
27. Hanelt, A., Piccinini, E., Gregory, R. W., Hildebrandt, B., and Kolbe, L. M. (2015), "Digital Transformation of Primarily Physical Industries — Exploring the Impact of Digital Trends on Business Models of Automobile Manufacturers", available at: <https://www.researchgate.net/publication/277325717> (Accessed 1 April 2025).
28. Lakner, C., Negre, M., and Prydz, E. (2014), *Twinning the Goals: How Can Promoting Shared Prosperity Help to Reduce Global Poverty*, World Bank Policy Research Working Paper, Washington, USA.
29. Li, Y., Hu, M., and Zhao, Y. (2022), "Research on coordination of digital economy and common prosperity in Zhejiang Province based on entropy weight TOPSIS and coupling mechanism", *Academic Journal of Business and Management*, vol. 4.
30. Liu, Y., Tian, G., and Zhang, X. (2024), "Digital economy and China's path to common prosperity", *Digital Economy and Sustainable Development*, vol. 2 (1), p. 8.
31. Nan, Z., Hounan, C., and Sui, X. (2024), "Promoting Common Prosperity: Digital Economy Decreases Income Inequality", <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4776253>
32. Narayan, A., Saavedra-Chanduvi, J., and Tiwari, S. (2013), "Shared Prosperity: Links to Growth, Inequality and Inequality of Opportunity", World Bank Policy Research Working Paper 6649, World Bank, Washington, USA.
33. Reznikova, N., Ptashchenko, O., Chugayev, O., and Ivashchenko, O. (2022), "Y-Reality as a shift from 'Great Moderation' to 'Global Chaos': Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues", *Journal of Strategic Economic Studies*, vol. 6 (11), pp. 9—20, <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6.14>
34. Rip, A. (1995), "Introduction of New Technology: Making Use of Recent Insights from Sociology and Economics of Technology", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7 (4), pp. 417—431.
35. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., and Osadchuk V. (2023), "Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities". *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. Vol. 6 (53). P. 334—347.
36. Wan H., and Chen J. (2022), "Theoretical Connotation and Quantitative Measurement of Common Prosperity". *China Finance and Economic Review*. 2022. vol. 11 (2). p. 23—45. <https://doi.org/10.1515/cfer-2022-0008>
37. Wei J., Zhang X., and Tamamine T. (2024), "Digital transformation in supply chains: Assessing the spillover effects on midstream firm innovation". *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9. P. 100483. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100483>
38. World Bank. (2022), "Poverty and Shared Prosperity 2022: Correcting Course". World Bank, available at: <http://hdl.handle.net/10986/37739> (Accessed 1 April 2025).
39. Zhang H.Y., and Wu Z.L. (2023), "Research on the connotation characteristics and measure of common prosperity". *Journal of Statistical Information*. vol. 10. p. 59-75.
40. Zhang Y., and Wang Q. (2024), "Higher Education, Digital Economy, and Common Prosperity". *ECNU Review of Education*. Article ID 20965311241264828.
41. Zhou M., and Guo F. (2024), "Mechanism and spatial spillover effect of digital economy on common prosperity in the Yellow River Basin of China". *Scientific Reports*. vol. 14. Article 23086. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-72257-7>
42. Zuboff S. (2018), *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for the Future at the New Frontier of Power*, Profile Books, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025 р.

O. Popelo,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Chernihiv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

V. Malysb,

Postgraduate student of the Department of Management and Administration, Chernihiv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2720-4655>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.98

MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT RISKS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY

О. В. Попело,

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Національний університет "Чернігівська політехніка"

В. В. Малиш,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, Національний університет "Чернігівська політехніка"

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

In the article, features of management of innovation and investment risks of industrial enterprises in the context of ensuring economic security are analyzed. It is proven that the management system of innovation and investment risks plays a strategic role as an adaptive, stabilizing and anti-crisis mechanism that ensures the integrity, stability and development of the enterprise, and also allows for the identification, monitoring, adjustment of certain key goals of economic security of the industrial enterprise and their achievement. Taking into account the role of innovation and investment risk management in development of the economic security system of industrial enterprises, the key goals of ensuring stable operation are outlined, namely: ensuring sustainability of innovation and investment activities, forming safe environment for implementation of innovations, rationalizing the use of resources, integrating risk management into the economic security system, strengthening adaptability and survival strategies, strengthening the trust of investors and partners. It has been proven that to form safe innovation environment, the innovation and investment risk management system contributes to implementation of technological innovations at industrial enterprises in controlled conditions, ensuring minimization of risks at each stage of the life cycle of the innovative product, which allows the enterprise to update the technological base without the threat of violating functional integrity or financial stability. The main functions of the organizational and managerial subsystem in the management of innovation and investment risks are determined, namely: ensuring planning and strategic management in accordance with the goals and objectives of development of the economic security system of the industrial enterprise, coordinating interaction between subsystems and divisions of the enterprise, regulating management of innovation and investment activities, distributing responsibility, powers and resources in the innovation and investment risk

management system, ensuring monitoring, prompt response and feedback, making decisions on optimizing the structure of the innovation and investment portfolio. It has been studied that the impact of the organizational and managerial subsystem in management of innovation and investment risks on ensuring development of the economic security system of the industrial enterprise is monitored by the following indicators: institutionalization of risk management, ensuring manageability of innovation processes, adaptability to external challenges, maintaining integrity of the economic security system. A mechanism for ensuring economic security of the industrial enterprise has been developed, which provides for a holistic system of interconnected methods, tools and levers that are used to guarantee the sustainable strategic development of the enterprise.

У статті проаналізовано особливості управління інноваційно-інвестиційними ризиками промислових підприємств в контексті забезпечення економічної безпеки. Доведено, що система управління інноваційно-інвестиційними ризиками відіграє стратегічну роль як адаптивний, стабілізаційний та антикризовий механізм, що забезпечує цілісність, стійкість і розвиток підприємства, а також дозволяє здійснювати виявлення, моніторинг, коригування визначених ключових цілей економічної безпеки промислового підприємства та досягати їх. Враховуючи роль управління інноваційно-інвестиційними ризиками у розвитку системи економічної безпеки промислових підприємств, окреслено ключові цілі забезпечення стабільної роботи: забезпечення стійкості інноваційно-інвестиційної діяльності, формування безпечного середовища для реалізації інновацій, раціоналізація використання ресурсів, інтеграція ризик-менеджменту в систему економічної безпеки, посилення адаптивності та стратегії виживання, зміцнення довіри інвесторів і партнерів. Доведено, що для формування безпечного інноваційного середовища система управління інноваційно-інвестиційними ризиками сприяє впровадженню технологічних новацій на промислових підприємствах у контрольованих умовах, забезпечуючи мінімізацію ризиків на кожному етапі життєвого циклу інноваційного продукту, що дозволяє підприємству оновлювати технологічну базу без загрози порушення функціональної цілісності або фінансової стійкості. Визначено основні функції організаційно-управлінської підсистеми в управлінні інноваційно-інвестиційними ризиками: забезпечення планування та стратегічне управління у відповідності до цілей і завдань розвитку системи економічної безпеки промислового підприємства, координація взаємодії між підсистемами та підрозділами підприємства, регламентація процесів управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, розподіл відповідальності, повноважень та ресурсів у системі управління інноваційно-інвестиційними ризиками, забезпечення моніторингу, оперативного реагування та зворотного зв'язку, прийняття рішень щодо оптимізації структури інноваційно-інвестиційного портфеля. Досліджено, що вплив на забезпечення розвитку системи економічної безпеки промислового підприємства організаційно-управлінської підсистеми в управлінні інноваційно-інвестиційними ризиками відслідковується за наступними показниками: інституціоналізація ризик-менеджменту, забезпечення керованості інноваційними процесами, адаптивність до зовнішніх викликів, підтримка цілісності системи економічної безпеки. Розроблено механізм забезпечення економічної безпеки промислового підприємства, який передбачає цілісну систему взаємопов'язаних методів, інструментів та важелів, які застосовуються з метою гарантування сталого стратегічного розвитку підприємства.

Key words: innovation; investments; innovative development; investment activity, economic security; industrial enterprises; risks, risk management; sustainable development.

Ключові слова: інновація; інвестиції; інноваційний розвиток; інвестиційна діяльність, економічна безпека; промислові підприємства; ризики, ризик-менеджмент, сталий розвиток.

PROBLEM STATEMENT

Innovation and investment risk management is a key element in the system of functioning and development of the industrial enterprise, which directly affects the level of its economic security. In conditions of high dynamics of the market environment, technological

changes, investment uncertainty and threats of various origins (economic, political, technogenic, etc.), effective risk management allows to ensure the increase of protective resources and preventively oriented potential in the economic security system. Correct functioning of the innovation and investment risk management system

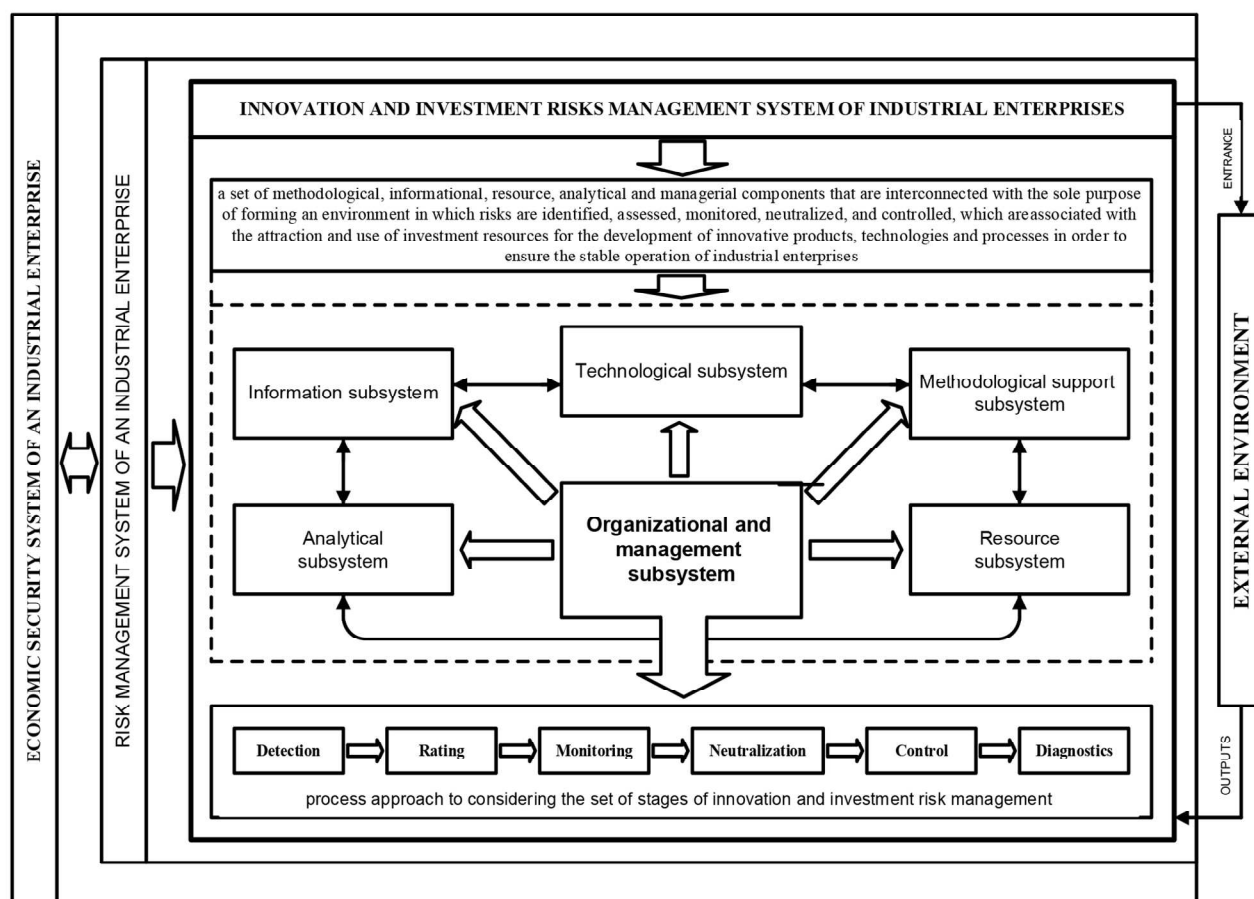


Fig. 1 System of innovation and investment risk management of the industrial enterprise

Source: developed by the authors.

ensures the achievement of key goals of the development of the economic security of an industrial enterprise.

The innovation and investment risk management system not only reduces the threat of losses from unsuccessful investments or technological innovations, but also creates the prerequisites for the sustainable functioning, development and increase of competitiveness of industrial enterprises. Its role in economic security is to ensure a balanced combination of innovative breakthrough and risk control, which is the basis of strategic stability in any economic conditions.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Scientific articles by such scientists as: Voloshchuk L., Havrish O., Zaichenko K., Yakymenko N., Korachyna N., Strochenko N., Mohylna L., Parshina O., Horbach S., Vasileha V., Khaetska O., Prokhorova V., Ivanova N., Melnykova V., Kovalenko O., Germaniuk N. and others.

IDENTIFICATION OF UNEXPLORED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM

Despite the significant number of scientific works on the specified research topic, the issue of determining features of managing innovation and investment risks of industrial enterprises in the context of ensuring economic security requires further research and thorough analysis.

PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to study features of managing innovation and investment risks of industrial enterprises in the context of ensuring their economic security.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL

During the war period, economic security of industrial enterprises becomes critical, because external threats, reduced investment activity, disruption of logistics, instability of resource supply and information uncertainty increase the level of destructive impact of risks to extreme values. In this context, the system of innovation and investment risk management (Fig. 1) plays a strategic role as an adaptive, stabilizing and anti-crisis mechanism that ensures integrity, stability and development of the enterprise, and also allows for identification, monitoring, adjustment of certain key goals of economic security of the industrial enterprise and their achievement [1—3].

Considering the role of innovation and investment risk management in development of the economic security system of industrial enterprises, it is advisable to include the following ones as the key goals for ensuring stable operation:

— ensuring sustainability of innovation and investment activities — under the influence of war conditions, traditional investment models lose their effectiveness due to the unstable environment. The risk management system allows you to quickly reassess riskiness of innovation and

investment projects, determine priority areas of investment and research, and maintain flexible balance between innovative development and security requirements;

- creating safe environment for implementing innovations — thanks to analytical and management tools, the system allows you to identify threats, to develop response scenarios, and to minimize consequences of destructive factors. This creates conditions for continuous implementation of technological innovations, even despite external competitive pressure;

- rationalization of resource use — in conditions of shortage of investments, materials and personnel, the risk management system ensures targeted allocation of resources to the most effective and viable innovative solutions. This helps to preserve production potential and to reduce losses due to ineffective or over-risky projects;

- integration of risk management into the economic security system — the system of innovation and investment risk management is a functional element of the overall economic security system of the enterprise. It provides proactive management not only of investment risks, but also of related economic threats (inflation, loss of sales markets, reduced solvency, etc.);

- increased adaptability and survival strategy — thanks to the process approach ("detection → assessment → monitoring → neutralization → control → diagnostics"), the system provides continuous feedback and correction of decisions in real time. This increases efficiency of management, ensures adaptation to dynamic conditions and reduces the impact of shocks;

- strengthening the trust of investors and partners — functioning of the transparent risk management system demonstrates controllability of innovation and investment processes, which is critically important for attracting external sources of financing in difficult conditions. This increases investment attractiveness even in turbulence periods [4, 11—14].

The risk management system in the development management of economic security identifies functional areas of influence and allows for timely identification of threats related to three main sectors in management of industrial enterprises: the main economic activity, financial and investment activity. Management of innovation and investment risks is directly related to implementation of innovation and investment projects, allows for assessment of their potential benefits, as well as probability and volume of damage and losses for the enterprise, and becomes the basis for developing measures to minimize or to neutralize risks of this nature. The latter influences allow for effective implementation of the preventive function in maintaining economic security and act as a tool for preventive management of innovation and investment risks. Thanks to integration of analytical and management subsystems, the system of innovation and investment risk management forms the basis for making informed investment decisions that take into account not only the expected benefits, but also the level of risks associated with innovation activities. This reduces the likelihood of financial losses, strengthens economic stability of the enterprise, and directly affects effectiveness of investment decisions in the long term,

which ensures implementation of the motivational function in the development of the economic security system.

To create a safe innovation environment, the system of innovation and investment risk management promotes implementation of technological innovations at industrial enterprises in controlled conditions, ensuring minimization of risks at each stage of the life cycle of the innovative product. This allows the enterprise to update the technological base without the threat of violating functional integrity or financial stability. In conditions of macroeconomic turbulence, the system performs the function of anti-crisis response, providing the enterprise with the opportunity to quickly adapt to changes in the external environment [9—10].

To optimize the use of resources within the system, risks are assessed not only as threats, but also as factors that require appropriate resource provision and contribute to effective allocation of material, financial and human resources in accordance with strategic goals of security and innovative development. Thanks to the process approach, the enterprise receives a flexible mechanism for stabilizing its activities, which allows it to ensure resource adaptability to external changes.

The system of innovation and investment risk management is an integral part of the economic security system, ensuring its integrity, flexibility and proactivity. It is aimed at protecting against destructive influence of external and internal factors that can make sustainable development of the enterprise impossible, which is strengthening of the economic security system of the enterprise itself. Therefore, it is necessary to pay attention to the organizational and management subsystem in the system of innovation and investment risk management of the industrial enterprise and its role in ensuring economic security of this enterprise. The organizational and management subsystem is a central coordinating element in the structure of the system of innovation and investment risk management of the industrial enterprise. It ensures interaction of all functional subsystems (information, analytical, resource, technological, methodological), integrating their results into a single system for making management decisions. The basis of this subsystem's activities is regulated management of risk-oriented processes at all stages of the innovation and investment cycle — from initiation to implementation and assessment of the project performance.

The main functions of the organizational and management subsystem in managing innovation and investment risks are to ensure planning and strategic management in accordance with the goals and objectives of development of the economic security system of the industrial enterprise; to coordinate interaction between subsystems and divisions of the enterprise; to regulate managing innovation and investment activities; to distribute responsibility, authority and resources in the system of innovation and investment risk management; to ensure monitoring, prompt response and feedback, and to make decisions on optimizing the structure of the innovation and investment portfolio.

The impact of the organizational and management subsystem in managing innovation and investment risks on ensuring development of the economic security system

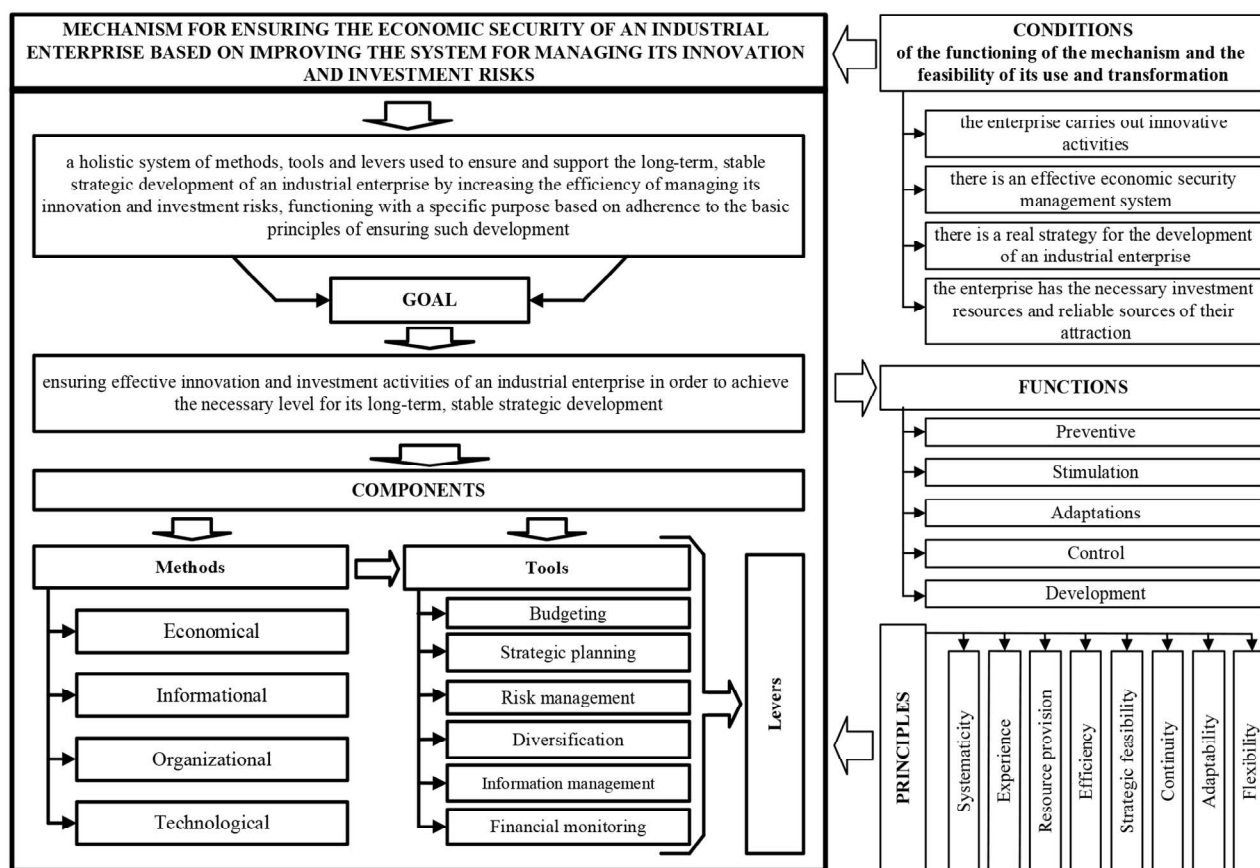


Fig. 2. Mechanism for ensuring economic security of the industrial enterprise

Source: developed by the authors.

of the industrial enterprise is monitored by the following indicators:

- institutionalization of risk management (organizational and management subsystem forms clear management mechanisms and procedures for responding to innovation and investment risks, which makes chaotic or intuitive decision-making impossible. This increases predictability of innovation and investment activities of the industrial enterprise in the unstable environment);

- ensuring manageability of innovation processes (within the framework of economic security, the subsystem performs the function of controlling risky innovation projects, ensuring their implementation without the threat of financial instability or disruption of technological continuity);

- adaptability to external challenges (in conditions of war or economic upheaval, it is this subsystem that ensures revision of investment and research priorities, prompt adjustment of strategies, and adaptation of management decisions to new conditions with minimal losses);

- supporting integrity of the economic security system (thanks to the integration function, the organizational and management subsystem connects innovation and investment risks with other threats — financial, technological, personnel — providing comprehensive vision and management of the enterprise's risk profile) [15—16].

It is worth noting that the mechanism for ensuring economic security of the industrial enterprise has a

significant impact on formation of a stable, adaptive and controlled system of response to internal and external threats that accompany innovation and investment activities. Thanks to combined methods, tools and management decisions, this mechanism increases efficiency of resource use, reduces the risk of losses and ensures strategic stability, which is the basis of economic security of the enterprise (Fig. 2).

It is advisable to distinguish two main, interrelated groups of components of the mechanism for ensuring economic security of the industrial enterprise: methods and tools.

The key methods are:

- economic (aimed at analyzing costs, revenues, investment feasibility and developing economically sound decisions to reduce risks and increase economic security);

- information (ensuring collection, processing, transmission and use of information about risks, innovation processes and economic situation necessary for management decisions);

- organizational (include structuring risk management processes, forming relevant departments, regulating procedures and increasing managerial responsibility);

- technological (covering the use of innovative technologies and digital solutions to identify, assess and control innovation and investment risks).

Key tools include:

- budgeting (ensures planning and distribution of financial resources taking into account risk factors affecting innovation and investment activities);

— strategic planning (forms goals of long-term development of the enterprise, taking into account potential innovation and investment risks and scenarios for their implementation);

— risk management (includes procedures for identifying, analyzing, assessing, monitoring and minimizing risks that threaten economic security);

— diversification (involves distribution of resources and projects to reduce dependence on individual risky investment areas or technologies);

— information management (management of information flows that are critically important for making informed management decisions in the field of innovation and investment);

— financial monitoring (constant control over financial condition of the enterprise, investment flows and expenses to promptly respond to risks).

To ensure functioning of the mechanism and expediency of its use and transformation, the following conditions are required: the enterprise carries out innovative activities; available operating economic security management system; available real strategy for development of the industrial enterprise; the enterprise has necessary investment resources and reliable sources of their attraction. Conditions for functioning of the mechanism are decisive for achieving the appropriate level of economic security of the enterprise, as they create the basis for effective implementation of management decisions in the field of innovation and investment activities. Available innovative activity, effective security management system, strategic vision of development and access to investment resources ensures stability, predictability and ability of the enterprise to withstand risks, adapting to changes in the external environment.

The key functions of the mechanism for ensuring economic security of the industrial enterprise are as follows:

- a) preventive;
- b) stimulation;
- c) adaptation;
- d) control;
- e) development.

The preventive function, which consists in the timely identification of potential threats and risks that may affect stability of the enterprise, is aimed at preventing crisis situations through preventive measures. The stimulation function ensures activation of the enterprise's innovative and investment activities. It contributes to development of initiative, introduction of technologies and attraction of capital to strengthen competitiveness. The adaptation function is responsible for the enterprise's ability to flexibly respond to changes in the external environment, which in turn ensures adaptation of management, production and financial processes to new conditions. The control function ensures constant monitoring of the status of key enterprise security parameters and allows for prompt response to deviations and adoption of corrective decisions. The development function is focused on the long-term growth of the enterprise, introduction of innovations, expansion of markets and strengthening of economic potential, which ensures strategic stability and competitive advantages in the face of risks [5—8].

It is also necessary to formalize and describe principles of functioning of the mechanism for ensuring economic security of the industrial enterprise, which together describe conditions and directions of influence. In particular, the principle of systematicity provides for the comprehensive approach to development and implementation of the mechanism in which the main elements are management structures, processes, tools, resources, which are interconnected and interact as a single whole. This principle ensures consistency of actions of various subsystems of the enterprise when responding to innovation and investment risks. Systematicity avoids duplication of functions and ensures the logic of the mechanism functioning in accordance with the goals of economic security. Application of this principle increases reliability and predictability of management decisions. This principle also contributes to creation of structural and functional integrity of the risk management mechanism.

The principle of expediency means that all measures within the mechanism must meet real needs of the enterprise, its development strategy, economic condition and level of risk. This principle excludes the use of excessive or unjustified management decisions that do not produce the expected effect. Expediency requires constant analysis of costs and results, as well as logical justification of each step. Thus, effective use of limited resources in critical conditions is ensured. Implementation of expedient solutions minimizes internal threats and optimizes innovation and investment processes. Without proper resource support, the mechanism loses its ability to implement its functions; therefore, the principle of resource provision assumes availability and effective use of necessary financial, material, information and personnel resources for implementation of risk management measures.

The principle of resource provision emphasizes the need for availability and timely involvement of all types of resources (financial, human, information, material) for implementation of management activities, because without a proper resource base, the mechanism loses its effectiveness and ability to implement strategic tasks. This principle also requires assessment of the enterprise's potential and the search for reliable sources of resources in unstable conditions. Resource provision is the basis for stable functioning of the risk management system, and successful implementation of this principle increases the enterprise's adaptability to environmental challenges.

Achieving maximum results with optimal use of available resources implies the principle of efficiency, because its implementation requires regular monitoring of results of management decisions and adjusting actions in accordance with the identified deviations. Efficiency is assessed using quantitative and qualitative indicators, including the level of risks, resource savings, achievement of safety targets. The principle contributes to increasing competitiveness of the enterprise, reducing losses and increasing resilience to external threats, which also forms the basis for sound strategic planning.

The principle of strategicity implies orientation of the risk management mechanism towards achieving long-term goals of the enterprise development and security. It requires taking into account future

challenges, market trends, technological changes and threats at the decision-making stage, and the strategic approach ensures stability of management actions even in conditions of military turbulence. This approach allows building flexible trajectory of the enterprise development, taking into account changing risks. As a result, the enterprise gets the opportunity not only to respond to threats, but also to proactively manage future opportunities.

Management of innovation and investment risks, which is carried out on the ongoing basis, without interruptions or episodicity, is ensured through the principle of continuity. Risks in the dynamic external environment can appear at any time, so the management system must always be active. Constant monitoring, data updates, analysis of changes allows you to identify threats in a timely manner and respond to them promptly. This principle ensures stability of the mechanism even in emergency situations, and also forms a culture of safety in management processes.

The principle of adaptability orients the mechanism to the ability to change in accordance with external and internal factors, and in the context of the war period, adaptability is a key condition for survival and effective functioning of the enterprise. The specified principle assumes constant readiness to adjust management decisions, the risk management structure, resource allocation. Adaptability allows the enterprise to promptly respond to changes in market conditions, legislation or resource situation, which ensures reduction in vulnerability of the enterprise to environmental instability.

The principle of flexibility, allows for selection of variable management solutions that meet current conditions of the enterprise. Flexibility allows for the use of both standard and innovative approaches to overcoming risks, which in turn requires the mechanism to quickly switch between strategic goals and operational actions in crises. Thanks to this principle, the management system can balance between stability and change, and flexible response allows the enterprise to maintain economic security even in the face of unpredictable external challenges.

CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

Summarizing the above, it can be stated that the organizational and management subsystem is a key element of the system of innovation and investment risk management, without which effective functioning of the entire system is impossible. Its role in economic security is to ensure integrated risk management, coordinate innovation and investment activities, and maintain stability of the industrial enterprise in conditions of multi-vector threats and changes.

It is proven that the mechanism for ensuring economic security of the industrial enterprise, which is a holistic system of interconnected methods, tools and levers used to guarantee sustainable strategic development of the enterprise, has a significant impact on formation of stable, adaptive and controlled system of response to internal and external threats accompanying innovation and investment activities. It is substantiated that this

mechanism functions in dynamic external environment, focusing on increasing efficiency of risk management accompanying innovation and investment activities. The basis of the mechanism is a combination of managerial, information, resource and technological approaches that allow forming reliable environment for achieving economic security, ensuring adaptability of the enterprise and resistance to internal and external threats. The main purpose of this mechanism is to ensure effective innovation and investment activities of the industrial enterprise to achieve the necessary level of long-term, stable and strategic development.

Components of the mechanism are analyzed, which play a key role in its functioning, as they ensure systematicity, integrity and practical implementation of management decisions. Thus, methods form the approach to the analysis and impact on risks, and tools provide specific means of implementing the mechanism in activities of the enterprise, and their coordinated use allows you to effectively respond to threats, optimize innovation and investment processes and maintain appropriate level of economic security.

The principles outlined in the article play the fundamental role in functioning of the mechanism for ensuring economic security, as they determine general rules, logic and boundaries of management actions; ensure integrity, consistency and efficiency of implementation of the mechanism for ensuring economic security of the industrial enterprise, orienting it towards strategic expediency, flexibility, adaptability and resource balance. Adherence to the principles allows the enterprise to systematically respond to threats, make informed decisions and maintain stability in the dynamic environment.

Література:

1. Гавриш О. А. Інноваційний розвиток як необхідна складова економічної безпеки сучасних підприємств. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2014. № 11. С. 451—455.
2. Горбач С., Щебель А., Сидоренко Ю., Куриленко О., Білич В. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 7. С. 51—55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7>.
3. Германюк Н. В., Ткачук О. М. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 4 (40). С. 91—93.
4. Іванова, Н., Кривко, Д. (2025). Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління, (1 (41), 211—223. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-211-223](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-211-223).
5. Карачина Н., Скаковський В., Штанько О. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки сучасних підприємств в системі контролінгу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 2 (17). С. 79—83. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-13>.
6. Хаєцька О.П. Шляхи підвищення міжнародної інвестиційної привабливості України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 3. С. 113—130.

7. Коваленко О. В., Гарбар Ж. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 4. С. 34—52.

8. Мельникова В. А., Олешкевич С. І. Особливості сучасного інвестиційного клімату України, шляхи та способи його покращення. Інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни. 2020. № 3. С. 186—188.

9. Могильна Л., Воробйов І. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-140>.

10. Паршина О., Небаба Н., Корнєєв М., Стахів О., Веснін С. Напрями забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану. Development Service Industry Management. 2025. № 2. С. 239—244. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(31)).

11. Прохорова В.В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 2. С. 132—140.

12. Строченко Н., Ковальова О. Ефективність інноваційно-інвестиційного проєкту оновлення матеріально-технічної бази аграрного підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. № 23. С. 235—241. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.28>.

13. Васи́лега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 146—153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153>.

14. Волощук Л. О. Економічна безпека та інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та взаємозв'язок як об'єктів управління. Економіка: реалії часу. 2014. № 6 (16). С. 217—223.

15. Якименко Н. В. Управління інноваційною сприйнятливістю як складова адаптивного управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 40. С. 286—289.

16. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. Ефективна економіка. 2021. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.90](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.90).

References:

1. Gavrish, O.A. (2014), "Innovative development as a necessary component of economic security of modern enterprises", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, vol. 11, pp. 451—455.

2. Gorbach, S., Shchebel, A., Sydorenko, Yu., Kurylenko, O., & Bilych, V. (2024), "Economic security of enterprises: components and securities", *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, vol. 7, pp. 51—55. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7>.

3. Hermanyuk, N.V. and Tkachuk, O.M. (2020), "Modern improvement of innovative activity of the enterprise", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4 (40), pp. 91—93.

4. Ivanova, N. and Kryvko, D. (2025), "Strategic guidelines for innovative development of industrial enterprises in the context of digital transformation", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1 (41), pp. 211—223. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-211-223](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-211-223).

5. Karachyna, N., Skakovsky, V., & Shtanka, O. (2025), "Methodological approaches to assessing the economic security of modern enterprises in the control system", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 2 (17), pp. 79—83. <https://doi.org/10.32782/dees.17-13>.

6. Khaetska, O.P. (2020), "Ways to increase the international investment attractiveness of Ukraine", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 3, pp. 113—130.

7. Kovalenko, O.V. and Garbar, Zh.V. (2020), "Innovative development of industrial enterprises of Ukraine", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 4, pp. 34—52.

8. Melnikova, V. A., Oleshkevych, S. I. (2020), "Peculiarities of the modern investment climate of Ukraine, ways and means of its improvement", *Innovatsii ta pidpriemnytstvo yak osnova ekonomichnoho zrostantia krainy*, vol. 3, pp. 186—188.

9. Mohylina, L., & Vorobyov, I. (2024), "Strategies for management of innovation and investment development of enterprises in modern conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-140>.

10. Parshina, O., Nebaba, N., Kornieev, M., Stakhiv, O., & Vesnin, S. (2025), "Directions of ensuring the economic security of enterprises in conditions of martial law", *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 239—244. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(31)).

11. Prokhorova, V.V. (2020), "Strategically oriented directions of innovative development of an industrial enterprise", *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, vol. 2, pp. 132—140.

12. Strochenko, N., & Kovaleva, O. (2025), "Efficiency of the innovation and investment project for renewal of the material and technical base of an agricultural enterprise", *Tavriyskyi naukovi visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 23, pp. 235—241. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.28>.

13. Vasilega, V.E. (2024), "Mechanism of ensuring the economic security of an enterprise under the influence of the external environment", *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 146—153. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153>.

14. Voloshchuk, L.O. (2014), "Economic security and innovative development of an industrial enterprise: essence and interrelation as objects of management", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 6 (16), pp. 217—223.

15. Yakymenko, N.V. (2018), "Management of innovative susceptibility as a component of adaptive management of innovative development of railway transport enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 40, pp. 286—289.

16. Zaichenko, K.S. and Dima, N.I. (2021), "Economic security of the enterprise: essence and role", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.90](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.90).
Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 р.

А. Д. Чикуркова,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8867-4357>

О. А. Лозовий,

аспірант, аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9082-6974>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.106

РОЗВИТОК КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙ

A. Chykurkova,

Professor, Professor of the Department of Management, Public Administration and Administration, Podillia State University

O. Lozovyi,

Postgraduate Student, Postgraduate Student of the Department of Management, Public Administration and Administration, Podillia State University

DEVELOPMENT OF CONCEPTUAL BASIS OF THE ESSENCE AND CONTENT OF THE NOTION OF INNOVATION

Стаття присвячена обґрунтуванню концептуальних засад сутності та змісту поняття інновацій в контексті їх розвитку. Узагальнено еволюцію поняття "інновація" в контексті розвитку економічної науки. Систематизовано сучасні погляди на поняття "інновація". Виокремлено концептуальні підходи до сутності й змісту поняття інновацій в контексті їх розвитку та здійснити їх критичний аналіз. Діяльнісний підхід передбачає трактування сутності інновацій як сукупності заходів, інструментів, здатність підприємства до реалізації інноваційної діяльності. Процесний підхід, який визначає інновації як процес генерації нових ідей, створення нових продуктів. Результативний підхід, згідно з яким в загальному інновація це результат інноваційної діяльності, нововведення, виражене в формі новітнього продукту. Найбільш доречним виступає результативний підхід до уточнення сутності поняття інновацій. Наукова новизна даного дослідження полягає в уточненні визначення поняття "інновація" шляхом виокремлення й критичного аналізу існуючих концептуальних підходів до розгляду його сутності. При цьому в якості напряму подальших досліджень доцільно зазначити необхідність уточнення класифікації інновацій та обґрунтування їх видів.

The article focuses on substantiating the conceptual foundations of the essence and content of the term innovation within the framework of its development. It provides a summary of the evolution of the concept of "innovation" in the context of economic science and systematizes contemporary perspectives on its definition. The study identifies and critically evaluates key conceptual approaches to understanding the nature and meaning of innovation in the course of its evolution.

The activity-based approach views innovation as a set of measures, tools, and the capacity of an enterprise to implement innovative activities. The process-oriented approach interprets innovation as the generation of new ideas and the creation of new products. The result-oriented approach considers innovation primarily as the outcome of innovative activity, expressed in the form of a novel product. Among these, the result-oriented perspective is deemed the most suitable for clarifying the essence of the term innovation.

The author's interpretation is as follows: innovation is the result of innovative activity, manifested in the creation of a new or improved product (goods, services, technology, etc.) that delivers a proven social or economic effect. This definition stands apart from existing interpretations by highlighting two distinctive features: (1) the emphasis on a demonstrable effect, since a new or improved product without such an effect cannot be considered an innovation; and (2) the integration of a result-oriented approach with recognition of the activity component.

The scientific novelty of this research lies in refining the definition of innovation through the identification and critical examination of existing conceptual approaches to its essence. As a prospective avenue for further study, the paper suggests the need to refine the classification of innovations and provide a well-grounded justification for their types.

*Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний процес, новаторства, інноваційна ідея.
Key words: innovation, innovative activity, innovation process, innovations, innovative idea.*

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

Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються значною кількістю складнощів, кризових явищ та ризиків: проблеми, спричинені всесвітньою пандемією, загострились в умовах воєнного стану. Все це гостро поставило питання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, основним важелем чого виступає впровадження інновацій, які до того ж є запорукою забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Поряд із цим, підґрунтям реалізації будь-яких практичних втілень є теоретична узгодженість. А тому питання уточнення сутності та змісту інновацій в контексті розвитку їх концептуальних засад виступає актуальним науково-практичним завданням.

Нині розвиток підприємств ускладнюється необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища та водночас вимагає внутрішньої інтеграції інноваційного потенціалу. Інноваційний процес, як фундамент економічного зростання, стає визначальним чинником підвищення життєздатності підприємств. Водночас, незважаючи на численні наукові дослідження, відсутнє єдине трактування змісту категорій "інновація", "інноваційний розвиток", "інноваційна діяльність", що ускладнює формування ефективної інноваційної політики.

Також досі залишається відкритим питання комплексного узагальнення форм, етапів та чинників інноваційної діяльності з урахуванням сучасних викликів. В умовах глобальної технологічної трансформації важливо не лише розуміти інновацію як результат, але й як процес, що охоплює весь життєвий цикл — від ідеї до реалізації на ринку. Це вимагає розробки оновлених концептуальних підходів, здатних пояснити взаємозв'язки між інноваційною активністю підприємств, їхньою адаптивністю, ефективністю й конкурентоспроможністю. Отже, дослідження розвитку концептуальних засад сутності та змісту поняття інновацій є необхідною умовою для формування стратегії інноваційного оновлення економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукової літератури дозволив дійти висновку, що питання сутності інновацій на сьогодні досліджується багатьма вченими, серед яких: Язлюк Б. [1], Трохимець О.І., Гальцова О.Л., Гнатенко І.А. [2], Волошина-Сідей В., Новак К., Яковенко А. [3], Сидорук І. [5], Альошин С. Ю. [6], Березньов С. В. [7], Харів П. С. [8], Чіков І. А. [9], Чернявська М.К. [10], Маціканіч І.М. [11], Белянська, Ю. В. [12], Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. [13], Рєзнік С. [14], Чикуркова А.Д., Гнидюк В.С., Равлюк І.В. [15] та багато інших. Проте відсутнє системне дослідження, результатом якого виступало б виокремлення концептуальних підходів, що й зумовило мету даного дослідження. Отже, метою даної статті є обґрун-

Таблиця 1. Узагальнені підходи до визначення поняття "інновація" у наукових працях

Автор(и)	Сутність визначення
Трохимець О.І., Гальцова О.Л., Гнатенко І.А.	Інновація трактується як сукупність управлінських інструментів і заходів, спрямованих на впровадження нових технологій, техніки, методів маркетингової політики або управління персоналом у господарській діяльності [2].
Волошина-Сідей В., Новак К., Яковенко А.	Розглядається як кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у новому або вдосконаленому продукті чи технологічному процесі, який має якісні переваги на етапах проектування, виробництва, збуту та використання, а також створює суспільну цінність [3].
Сидорук І.	Інновація визначається як нововведення, що пройшло комерціалізацію, виражене у конкретному продукті та принесло вимірювану користь чи ефективність [5].
Чіков І.А.	Це унікальне завершене рішення, реалізоване на основі науково-технічних досягнень, яке задовольняє нову або оновлену суспільну потребу та підвищує ефективність роботи підприємства, створюючи конкурентні переваги й забезпечуючи економічний, соціальний, екологічний або інший позитивний ефект [9].
Чернявська М.К.	Інновація трактується як комплексний процес генерування та реалізації творчих ідей на етапах закупівлі, зберігання та продажу товару, що створює цінність для споживача та сприяє інтенсивному розвитку підприємства, забезпечуючи економічний, соціальний та інші види ефекту [10].
Маціканіч І.М.	Це комплексний процес створення нових споживчих вартостей на основі наукових і технічних досягнень, їх впровадження та використання з метою задоволення суспільних потреб [11].
Белявська Ю.В.	Інновація розглядається як результат реалізації ідей у формі нових або вдосконалених технологій, продукції чи послуг, що дають економічний, соціальний та інші ефекти, сприяючи розвитку та формуванню конкурентних переваг [12].
Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р.	Трактується як здатність підприємства використовувати інноваційні ідеї та реалізовувати свій інноваційний потенціал [13].
Резнік С.	Розуміється як кінцева мета інноваційної діяльності, що є її практичним результатом [14].

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 5; 9; 10; 11; 12; 13; 14].

тування концептуальних засад сутності та змісту поняття інновацій в контексті їх розвитку.

Окремі автори звертають увагу на організаційно-економічні, управлінські, соціальні та технологічні аспекти інновацій, акцентуючи увагу на важливості інтеграції інновацій у загальну стратегію розвитку підприємства. Водночас простежується відсутність єдиної методологічної бази, яка б узагальнювала існуючі підходи до трактування сутності інновацій як процесу та як результату, враховуючи сучасні виклики та трансформації в економіці. Не в повній мірі досліджено взаємозв'язок між концептуальним розумінням інновацій і практичними підходами до оцінки їхньої ефективності.

Таким чином, незважаючи на значний обсяг напрацювань у сфері інноваційної проблематики, відсутнє цілісне дослідження, результатом якого було б виокремлення сучасних концептуальних засад, що визначають сутність і зміст поняття інновацій в умовах трансформаційної економіки. Саме це зумовлює мету даної статті — обґрунтування концептуальних засад сутності та змісту поняття інновацій в контексті їх розвитку як наукової категорії та ключового інструменту сталого економічного зростання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження — полягає в теоретичному обґрунтуванні та розвитку концептуальних засад, що розкривають сутність і зміст поняття інновацій, з урахуван-

ням сучасних трансформацій соціально-економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішено такі завдання:

- узагальнено еволюцію трактування поняття "інновація" в контексті розвитку економічної науки;
- систематизовано сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття "інновація";
- виокремлено та критично проаналізовано основні концептуальні підходи до розуміння сутності та змісту інновацій з урахуванням їх динамічного розвитку;
- обґрунтовано авторське бачення поняття "інновація" як економічної категорії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "інновація" почав застосовуватися в економічній науці у XIX столітті. Спершу його використовували в антропології та етнографії для опису процесів культурних змін як протилежне за значенням поняття до "традиції". Згодом цей термін був інтегрований в економічну теорію для позначення нових комбінацій наявних елементів, що створюються суб'єктами господарювання з метою отримання підприємницького прибутку [6].

Поштовхом до такого використання стала праця австрійського економіста Й. Шумпетера (1883-1950) "Теорія економічного розвитку", у якій автор розро-

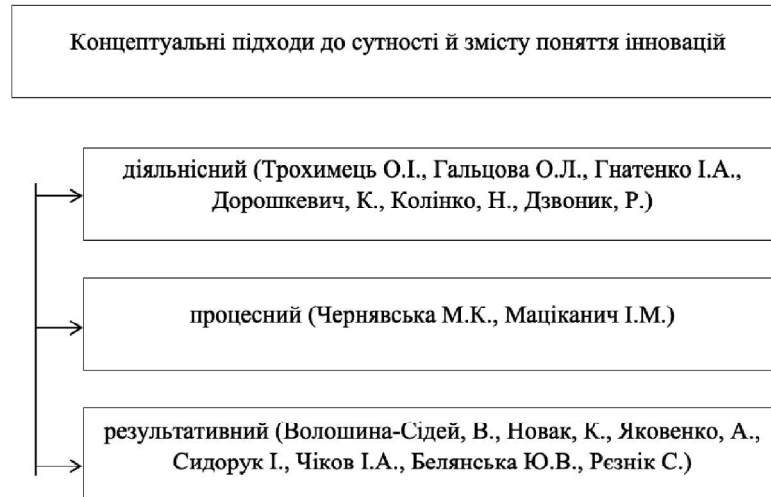


Рис. 1. Концептуальні підходи до сутності й змісту поняття інновацій

Джерело: сформовано авторами.

бив цілісну інноваційну теорію, що згодом стала основою більшості інноваційних концепцій західних економістів [4]. Визначення та тлумачення поняття "інновація", запропоноване Шумпетером, посіло особливе місце у світовій економічній думці. Учений також здійснив класифікацію нововведень за критерієм новизни, дослідив умови їх упровадження та сформулював ідею "ефективної конкуренції", яка пояснює ринковий механізм як взаємодію монополістичних сил та конкурентного середовища, що ґрунтується на нововведеннях [4].

З лінгвістичної точки зору, слово інновація походить від латинського innovatio — "оновлення", що виникає з внутрішньої потреби (in — "всередині", novatio — "оновлення") [7]. В українській економічній та юридичній термінології цей термін з'явився на початку 1980-х років XX століття [7]. Тоді під інноваціями розуміли принципово новий підхід до проектування, виробництва та збуту продукції, який забезпечував інноватору та його компанії конкурентні переваги (Табл. 1) [8].

Отже, з урахуванням визначень поданих в таблиці 1, можна виокремити наступні підходи до визначення сутності поняття інновацій (Рис. 1).

Отже, можна виокремити три основні підходи до розгляду сутності й змісту поняття інновацій.

Діяльнісний підхід передбачає трактування сутності інновацій як сукупності заходів, інструментів, здатність підприємства до реалізації інноваційної діяльності. Даний підхід безперечно має сенс, але, все ж таки, на нашу думку більш стосується сутності поняття інноваційної діяльності, аніж інновацій.

Схожим виступає процесний підхід, який визначає інновації як процес генерації нових ідей, створення нових продуктів. Даний підхід також охоплює лише процес, без врахування кінцевої мети або результату.

На нашу думку, найбільш доречним виступає результативний підхід, згідно з яким в загальному інновація — це результат інноваційної діяльності, нововведення, виражене в формі новітнього продукту.

Отже, з урахуванням наведених вище міркувань можна запропонувати наступне визначення поняття "інновація": інновація — це результат інноваційної діяльності, який проявляється в створенні нового або удосконаленого продукту (товару, послуги, технології тощо), який має встановлений соціальний або економічний ефект.

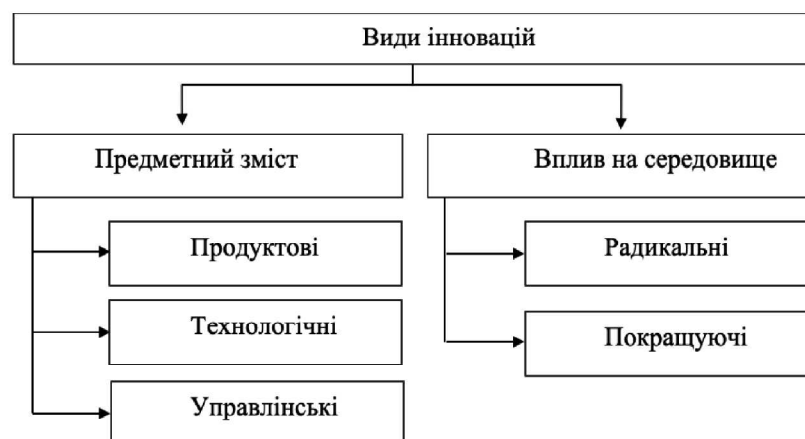


Рис. 2. Класифікація видів інновацій

Джерело: сформовано авторами.

Запропоноване визначення відрізняється від існуючих наступним: підкресленням обов'язкового встановленого ефекту, тому що новий або удосконалений продукт без доказаного ефекту не можна вважати інновацією; поєднанням результативного підходу із виокремленням діяльній складової.

Водночас, зміст інновацій проявляється через їх класифікацію (Рис. 2).

Поділяємо позицію щодо такої класифікації інновацій: залежно від предметного змісту впроваджуваних змін виділяють такі їх різновиди:

— продуктові — спрямовані на створення та використання нових або вдосконалених продуктів як у виробничій сфері (засобів виробництва), так і у сфері споживання;

— технологічні — передбачають застосування нових способів (технологій) виготовлення вже відомих або нових продуктів;

— управлінські — пов'язані з упровадженням нових методів роботи апарату управління підприємством.

Залежно від рівня впливу на зовнішнє середовище інновації поділяють на:

— радикальні — ті, що забезпечують принципово нові можливості та засоби задоволення потреб;

— модифікаційні — спрямовані на вдосконалення та розвиток наявних практичних засобів задоволення потреб.

Упродовж останніх десятиліть спостерігається тенденція зміщення акценту з технічної новизни на новизну ринкову [1].

Таким чином, аналіз еволюції поняття "інновація" та його трактувань у наукових працях засвідчує багатогранність підходів до його визначення — від розуміння інновації як сукупності заходів чи процесу створення нових продуктів до її трактування як кінцевого результату інноваційної діяльності. Найбільш обґрунтованим видається результативний підхід, який акцентує увагу на тому, що інновація — це нововведення, втілене у конкретному продукті, технології чи послугі, що має підтверджений соціальний або економічний ефект. Такий підхід дозволяє поєднати результативну складову з діяльним аспектом, підкреслюючи практичну цінність інновацій. Крім того, класифікація інновацій за предметним змістом і рівнем впливу на середовище дає змогу систематизувати їх різновиди та визначити пріоритети розвитку в сучасних умовах, коли акцент поступово зміщується з технічної на ринкову новизну.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження уточнено та запропоновано авторське визначення поняття "інновація", яке відрізняється від існуючих тим, що акцентує на обов'язковій наявності підтвердженого соціального або економічного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути ототожнення інновацій із будь-якими нововведеннями, що не приносять відчутних результатів, та водночас поєднує результативний аспект із діяльній складовою.

Наукова новизна роботи полягає у виокремленні, систематизації та критичному аналізі основних концептуальних підходів до визначення сутності інновацій, а також у формуванні інтегрованого бачення цього поняття, яке поєднує переваги існуючих трактувань і пропонує більш чіткі критерії віднесення нововведень до інновацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що уточнене визначення може бути використане при розробленні стратегій інноваційного розвитку підприємств, формуванні державної політики у сфері інновацій та в освітніх програмах, пов'язаних з управлінням інноваційною діяльністю.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у деталізації та науковому обґрунтуванні класифікації інновацій з урахуванням сучасних тенденцій технологічного, соціально-економічного та ринкового розвитку. Окрему увагу доцільно приділити розробленню методичного інструментарію оцінки ефективності інновацій, що дозволить комплексно визначати їх вплив на конкурентоспроможність підприємств і соціально-економічний розвиток країни.

Література:

1. Язлюк Б., Бутов А., Костецкий В. Теоретичні основи сутності й змісту інновацій та інноваційної діяльності. Галицький економічний вісник. 2012. № 6 (39). С. 52—65.
2. Трохимець О.І., Гальцова О.Л., Гнатенко І.А. Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2021. № 5 (122). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/5_2021/8.pdf (дата звернення: 16.04.2025).
3. Волошина-Сідей В., Новак К., Яковенко А. Сутність та роль розвитку інноваційної діяльності в сучасних реаліях. Економіка та суспільство, 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-33> (дата звернення: 16.04.2025).
4. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2011. 242 с.
5. Сидорук І. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2023, № 1. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-20.pdf> (дата звернення: 16.04.2025).
6. Альошин С. Ю. Науково-методичні підходи до оцінки стану інноваційного розвитку промислового підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 303—309.
7. Березньов С. В., Барішев М. А., Куманєєва М. К. Інноваційне інвестування в економіці і деякі підходи до оцінки ефективності інноваційних вкладень. Економіка і підприємництво. 2014. № 11. Ч. 2. С. 635—639.
8. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 326 с.

9. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття "інновація". Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7450> (дата звернення: 16.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.179

10. Чернявська М. К. Сутність інновацій торговельного підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2017. Серія Економіка. № 1 (7). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ped_2012_41_26 (дата звернення: 16.04.2025).

11. Маціканич І. М. Основні аспекти поняття інновація. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 30 — 31 березня 2017 року. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16920/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9C%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%87_%D0%86.%D0%9C..pdf (дата звернення: 16.04.2025).

12. Белянська Ю. В. Економічна сутність та значення інновацій в сучасних умовах господарювання. Review of transport economics and management, 2020, № 4 (20), С. 55—65. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2020/209406> (дата звернення: 16.04.2025).

13. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. Економічний простір, 2024. № 190, С. 8—14. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2> (дата звернення: 16.04.2025).

14. Рєзнік С. Інноваційні складові розвитку промислових підприємств у воєнний період. Підприємництво та інновації, 2023, № 29, С. 94—101. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.15> (дата звернення: 16.04.2025).

15. Чикуркова А. Д., Гнидюк В. С., Равлюк І. В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. Агросвіт. 2024. № 21. С. 43—51. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/180/135> (дата звернення: 21.07.2025).

References:

1. Yazliuk, B., Butov, A. and Kostetskyi, V. (2012), "Theoretical foundations of the essence and content of innovations and innovation activity", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 6 (39), pp. 52—65.

2. Trokhymets, O. I., Haltsova, O. L. and Hnatenko, I. A. (2021), "The essence of innovations and innovative entrepreneurship under conditions of changing consumer preferences and marketing behavior of enterprises", Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 5(122), available at: http://www.econom.-stateandregions.zp.ua/journal/2021/5_2021/8.pdf (Accessed 16 Apr 2025).

3. Voloshyna-Sidei, V., Novak, K. and Yakovenko, A. (2021), "The essence and role of innovation activity development in modern realities", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-33>.

4. Shumpeter, J. A. (2011), Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidсотka ta ekonomichnoho tsykladu [Theory of economic development: A study of profits, capital, credit, interest and the business cycle],: Vydavnychy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", Kyiv, Ukraine.

5. Sydoruk, I. (2023), "The essence and content of the main concepts that form the terminological apparatus of enterprise innovation development management", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 1, available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-20.pdf> (Accessed 16 Apr 2025).

6. Alosyn, S. Yu. (2014), "Scientific and methodological approaches to assessing the state of innovative development of an industrial enterprise", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 46, pp. 303—309.

7. Berezniyov, S. V., Baryshev, M. A. and Kumaneieva, M. K. (2014), "Innovative investment in the economy and some approaches to assessing the effectiveness of innovation investments", Ekonomika i pidpriemnytstvo, vol. 11, no. 2, pp. 635—639.

8. Khariv, P. S. (2003), Innovatsijna diial'nist' pidpriemstva ta ekonomichna otsinka innovatsijnykh protsesiv [Innovative activity of the enterprise and economic assessment of innovation processes], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.

9. Chikov, I. A. (2019), "Theoretical approaches to defining the essence of the concept "innovation", Efektyvna ekonomika, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7450> (Accessed 16 Apr 2025). doi: 10.32702/2307-2105-2019.11.179

10. Cherniavska, M. K. (2017), "The essence of innovations of a trade enterprise", Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu, Seriya: Ekonomika, vol. 1 (7), available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ped_2012_41_26 (Accessed 16 Apr 2025).

11. Matsikanych, I. M. (2017), "The main aspects of the concept of innovation", Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka [Modern problems of enterprise management: theory and practice], Kharkivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet imeni Semena Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine, 30—31 March, available at: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16920/1/Тези_Маціканич_І.М..pdf (Accessed 16 Apr 2025).

12. Belianska, Yu. V. (2020), "The economic essence and significance of innovations in modern economic conditions", Review of Transport Economics and Management, vol. 4 (20), pp. 55—65. <https://doi.org/10.15802/rtem2020/209406>.

13. Doroshkevych, K., Kolinko, N. and Dzvonik, R. (2024), "Innovative development of the enterprise: essence, importance and visualization of components", Ekonomichnyi prostir, vol. 190, pp. 8—14. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>.

14. Rieznik, S. (2023), "Innovative components of industrial enterprises development during wartime", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 29, pp. 94—101. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.15>.

15. Chykurkova, A. D., Hnydiuk, V. S. and Ravliuk, I. V. (2024), "Directions of strategic management of innovative development of enterprises", Ahrosvit, vol. 21, pp. 43—51, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/180/135> (Accessed 21 Jul 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.08.2025 р.

А. Ю. Шахно,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0718-0051>

А. А. Козир,

аспірант зі спеціальності "Економіка", Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-3127>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.112

ВИРІШЕННЯ СУЧАСНИХ ЗАДАЧ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В РЕЙТИНГАХ ГЛОБАЛЬНОГО ІНДЕКСУ ІННОВАЦІЙ

A. Shakhno,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics of Organization and Management of Enterprises, Kryvyi Rih National University

A. Kozyr,

Postgraduate student, Kryvyi Rih National University

SOLVING MODERN PROBLEMS OF ASSESSING THE LEVEL OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE RANKINGS OF THE GLOBAL INNOVATION INDEX

Стаття присвячена дослідженню розвитку людського капіталу України, аналізу та вирішенню актуальних завдань оцінювання його рівня в рамках міжнародного рейтингу Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index). Автори аналізують сучасні методологічні підходи до оцінювання людського капіталу, серед яких виокремлюють витратний, прибутковий, ринковий, інвестиційний та залишковий підходи з відповідними методами їх реалізації. Метою роботи є оцінювання та аналізування показників, які безпосередньо впливають на рівень розвитку людського капіталу країни, визначення рейтингового місця України серед інших країн світу за рівнем інноваційної діяльності.

Оснoвeмпиричного дослідження становить аналіз позиції України у Глобальному індексі інновацій за період 2011—2024 років. Детально розглянуто динаміку країни за сьома субіндексами: знання та технологічні результати, людський капітал і дослідження, креативні результати, складність ведення бізнесу, складність ринку, інституції та інфраструктура.

В ході дослідження визначено, що Україна в 2024 році займає 60 місце у Глобальному індексу інновацій, демонструючи сильні позиції в експорті комп'ютерних та інформаційних послуг, розробці мобільних додатків та патентній діяльності. Водночас виявлено критичні проблеми в інституційній сфері, корупції та енергоємності економіки. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна негативно вплинули на всі показники людського капіталу: скоротилася кількість патентних заявок, зменшилися витрати на наукові дослідження, спостерігається старіння дослідницьких кадрів.

Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності використання та розвитку людського капіталу України в умовах глобалізації, впровадження стартап-екосистем, омолодження наукових кадрів, покращення інноваційної інфраструктури та активізації міжнародної співпраці, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Одним із важливих аспектів функціонування людського капіталу є необхідність вирішення сучасних задач оцінки інновацій, які стимулюють його розвиток і впливають на загальний рівень соціально-економічного прогресу. Успішна реалізація цих рекомендацій може позиціонувати Україну як важливого гравця у глобальній економіці знань та сприяти відновленню її інноваційного потенціалу в післяконфліктний період.

The article examines the development of human capital in Ukraine, focusing on the analysis and resolution of urgent issues related to assessing its level within the framework of the Global Innovation Index (GII). The authors review modern methodological approaches to evaluating human capital — including cost, income, market, investment, and residual methods — along with techniques for their implementation.

The purpose of the study is to assess and analyze the indicators that directly influence the level of human capital development in a country and to determine Ukraine's position relative to other nations in terms of innovation. The empirical analysis covers Ukraine's performance in the Global Innovation Index over the period 2011–2024. The dynamics of seven sub-indices are examined in detail: Institutions, Human capital and research, Infrastructure, Market sophistication, Business sophistication, Knowledge and technology outputs, Creative outputs.

The findings indicate that in 2024 Ukraine ranks 60th in the GII, showing strong results in computer and information services exports, mobile application development, and patenting. However, critical weaknesses remain in institutional capacity, corruption control, and energy efficiency. The COVID-19 pandemic and the full-scale war have adversely affected all human capital indicators: patent applications have declined, research expenditures have dropped, and the research workforce is aging.

The author proposes a set of measures to enhance the use and development of Ukraine's human capital in the context of globalization — including the creation of startup ecosystems, rejuvenation of the research community, improvement of innovation infrastructure, and expansion of international cooperation — which would strengthen the competitiveness of the national economy. An important aspect of human capital development is addressing current challenges in evaluating innovations that stimulate its growth and contribute to overall socio-economic progress. The successful implementation of these recommendations could position Ukraine as a significant player in the global knowledge economy and help rebuild its innovation capacity in the post-conflict period.

Ключові слова: оцінювання людського капіталу, інноваційна діяльність, Глобальний індекс інновацій, розвиток, конкурентоспроможність, інвестиції.

Key words: human capital evaluation, innovation activities, Global Innovation Index, development, competitiveness, investment.

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

У контексті посилення глобалізаційних процесів, розвиток інноваційно-інвестиційної моделі економіки України значною мірою залежить від рівня людського капіталу та інвестицій у його розвиток. Актуальність дослідження людського капіталу обумовлена тим, що людина розглядається як основний і невичерпний ресурс, від якого залежить ефективність національної економіки. У сучасному світі критичну роль відіграють інвестиції в освіту, науку та охорону здоров'я, створення умов для вільного і творчого розвитку людини. Таким чином, людський капітал став одним із головних чинників соціально-економічного розвитку.

Одним із важливих аспектів функціонування людського капіталу є необхідність вирішення сучасних задач оцінки інновацій, які стимулюють його розвиток і впливають на загальний рівень соціально-економічного прогресу. Для того, щоб ефективно управляти людським капіталом на світовому, національному та регіональному рівнях, необхідно застосовувати методи оцінки його якості та взаємозв'язку з інноваційними процесами, що мають суттєвий вплив на рівень жит-

тя населення. Сьогодні питання ефективного використання людського капіталу в умовах інноваційного розвитку країни є надзвичайно важливим і потребує комплексних наукових досліджень, що дозволяють оцінити вплив інновацій на формування і використання даного капіталу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвитку людського капіталу присвячено значну кількість наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Різноманітні аспекти цієї концепції були розглянуті ще в роботах класиків економічної науки, таких як В. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, А. Маршалл, Л. Вальрас, І. Фішер та інших. Як окрема наукова теорія, концепція людського капіталу почала формуватися у 60-х роках ХХ століття. Базові теоретичні положення цієї теорії були розроблені американськими економістами Т. Шульцем та Г. Беккером. В Україні проблемам розвитку людського капіталу присвячено чимало робіт таких авторів, як Д. Богиня, О. Власюк, В. Гесць, О. Грішнова, М. Долішній, Г. Євтушенко, А. Колот, В. Куценко, Є. Лібанова, І. Лукінов, В. Мандибула, С. Мочерний, В. Оникієнко, М. Соколик, І. Сорока, Г. Тарасенко, С. Тютюнникова та інших.

Таблиця 1. Сучасні наукові підходи та методи оцінювання людського капіталу

Науковий підхід	Сутність наукового підходу	Методи оцінювання людського капіталу
Витратний	Оцінка вартості людського капіталу здійснюється шляхом розрахунку амортизованої вартості сукупного потоку минулих інвестицій, включаючи витрати, понесені індивідом, його сім'єю, роботодавцями та державними інституціями	- метод визначення початкових витрат; - метод обліку витрат на відновлення; - метод обліку витрат на заміщення
Прибутковий	оцінка людського капіталу здійснюється з врахуванням одержуваних працівником доходів, які показують віддачу на кошти, вкладені у відповідний його освітньо-кваліфікаційний рівень	- метод дисконтування; - метод капіталізації доходів
Ринковий	оцінка спеціаліста відбувається за схожими аналогічними показниками (наявними компетенціями працівника) й визначається ринковою ціною	- метод ринку нематеріальних активів; - метод порівняльних продажів
Інвестиційний	оцінка людського капіталу з врахуванням вкладених інвестицій в людину. Враховує витратний й доходний підходи, тобто оцінка вартості людського капіталу здійснюється шляхом капіталізації витрат, які інвестовані в людину, та доходів від вкладених коштів.	- метод оцінки витрат; - метод дисконтування майбутніх доходів; - метод оцінки чистого економічного ефекту; - метод людського капіталу як активу
Залишковий	ґрунтується на визначенні вартості людського капіталу як різниці між загальною вартістю підприємства (або організації) та вартістю всіх інших матеріальних та нематеріальних активів, які не пов'язані безпосередньо з людським ресурсом. Використовується для оцінки людського капіталу Світовим банком. За даним підходом до національного багатства включаються елементи: фізичний, природний та «невловимий» капітал, до складу останнього відноситься якість інститутів, людський та соціальний капітали	- метод залишкової вартості підприємства; - метод надприбутку (вартість людського капіталу визначається на основі надлишкового прибутку, який генерує підприємство завдяки ефективній діяльності працівників); - метод капіталізації прибутку

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3].

Незважаючи на значну кількість досліджень, багато аспектів цієї проблеми ще залишаються дискусійними та потребують подальшого вивчення, зокрема в контексті формування, використання та розвитку людського капіталу як ключового фактору для підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є оцінювання та аналізування показників, які безпосередньо впливають на рівень розвитку людського капіталу країни, оцінка рейтингового місця України в Глобальному індексі інновацій серед інших країн світу та визначення комплексу заходів щодо підвищення ефективності використання та розвитку людського капіталу України в умовах глобалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах прискорення глобалізаційних процесів та цифровізації економіки країн людський капітал відіграє важливу роль у розвитку науки, техніки, технологіях та інноваціях. Тренд на безперервне навчання, постійний професійний розвиток та підвищення рівня освіти показує, що кваліфікований працівник є головною складовою у реалізації новітніх технологій та інновацій в усіх галузях економічної діяльності. Раціональне використання людського капіталу на всіх рівнях економіки є основною проблемою досліджень сучасних науковців. В таких умовах спостерігається диференціа-

ція країн світу за показниками розвитку людського капіталу, що обумовлена різними національними умовами його формування та використання. Щоб скоротити ці диспропорції потрібна всебічна та детальна аналітика стану та перспектив розвитку людського капіталу за окремими країнами та моделями економічного розвитку.

Інтерес наукової спільноти до дослідження процесу формування та розвитку людського капіталу полягає в тому, що він є головною рушійною силою розвитку інноваційної економіки будь-якої держави. Саме креативне ядро людського капіталу формує сприятливі умови для інноваційного процесу та високої якості життя [1, с. 315].

Людський капітал визначається як сукупність природних якостей та продуктивних здібностей, що були сформовані та розвинуті в результаті особистих та суспільних інвестицій, у вигляді

набутих в процесі навчання знань, професійних навичок, отриманого досвіду, стану здоров'я, мотивації тощо, що впливають на продуктивність праці особи за рахунок використання інтелектуальної, творчої та креативної складової, виступаючи джерелом доходу особистості та чинником примноження національного багатства країни [2, с. 27].

Науковий інтерес до проблематики формування, ефективного використання та розвитку людського капіталу зумовлює необхідність застосування відповідних методологічних підходів, що обумовлено багатогранністю й складністю цієї економічної категорії. Аналіз наукових джерел дозволив систематизувати основні підходи до дослідження розвитку людського капіталу, серед яких виокремлюються: діалектичний, синергетичний, системний, системно-структурний, історичний, комплексний, інституціональний, інвестиційний, ресурсний та інноваційний.

В умовах зростаючої динаміки інноваційних трансформацій і становлення економіки знань значну актуальність набув інноваційний підхід. Він акцентує увагу на здатності індивіда до створення, поширення та впровадження інновацій як ключового чинника зростання людського капіталу. Формування інноваційної економіки в умовах глобалізації вимагає запровадження нових механізмів формування, розвитку та відтворення людського капіталу, а також переосмислення моделей його оцінки та використання.

Однією з фундаментальних проблем теорії людського капіталу є розробка сучасних підходів до вартіс-

ного оцінювання продуктивних можливостей людини. В теорії людського капіталу різні науковці-економісти в різні часи пропонували свої варіанти методів та інструментів оцінки людського капіталу, але через складність, а часом і неможливість, об'єктивно оцінити кількісні та якісні характеристики людського капіталу, не існує однієї загальноприйнятої методології. Тим не менш, методи оцінки передбачають використання абсолютних та відносних показників (коефіцієнтів, відсотків, індексів) з їх подальшою порівняльною характеристикою за економічним рівнем [3, с. 135—136].

У численних дослідженнях як зарубіжних, так і українських учених сформовано методологічні засади оцінювання вартості людського капіталу. В табл. 1 представлено узагальнені наукові підходи щодо методів оцінювання людського капіталу.

Оцінювання людського капіталу є складним і багатограним процесом, який має низку проблем, що пов'язані з особливостями його вимірювання. Методики, що використовуються для характеристики та аналізу людського капіталу, зазвичай включають різноманітні показники, такі як рівень освіти, кваліфікація робочої сили, доступ до охорони здоров'я та інші соціально-економічні аспекти. Однак, незважаючи на свою широке застосування, ці індекси часто не дають повного та точного уявлення про реальний стан людського капіталу в країнах чи регіонах.

Однією з головних проблем є недостатня точність і неповнота показників, що використовуються для оцінки людського капіталу. Наприклад, рівень освіти або кількість освітніх установ можуть бути використані для оцінки потенціалу робочої сили, проте це не завжди відображає реальні знання, навички чи здатність до інновацій, які є важливими аспектами людського капіталу.

З метою оцінки людського капіталу скористаємось даними глобального індексу інновацій, що являє собою щорічний рейтинг країн за їхнім потенціалом та успіхом у сфері інновацій, який публікується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization). В

Таблиця 2. Рейтинг деяких країн за Глобальним індексом інновацій

Країна	ВВП на душу населення, дол. США	Місце країни в рейтингу за індексом
Швейцарія	103 669,9	1
Швеція	57 723,2	2
США	85 809,9	3
Сінгапур	90 674,1	4
Велика Британія	52 636,8	5
Республіка Корея	33 121,4	6
Фінляндія	53 188,6	7
Нідерланди	68 218,7	8
Німеччина	55 800,2	9
Данія	71 851,8	10
Китай	13 303,1	11
Чехія	31 706,6	30
Польща	25 022,7	40
Україна	5 389,5	60
Малі	1 086,2	131
Нігер	722,7	132
Ангола	2 122,1	133

Джерело: сформовано на основі [4, 5, 6].

2024 році представлено оновлений 17-й випуск рейтингу, що містить інформацію про інноваційну діяльність 133 країн світу, та

100 найкращих науково-технологічних кластерів світу. Рейтинг враховує принцип групування за географічним положенням та рівнем доходу країни на душу населення [4, с. 6].

Глобальний індекс інновацій оцінюють за більш ніж 80-ма показниками, що згруповані у 7 основних суб-

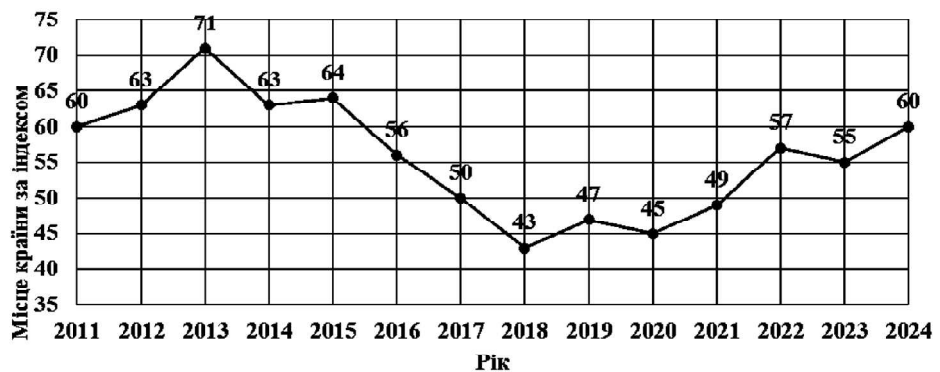


Рис. 1. Динаміка рейтингу України у Глобальному індексі інновацій за період 2011–2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [7].



Рис. 2. Динаміка рейтингу України за субіндексом "Результати у сфері знань та технологій"

Джерело: сформовано на основі [7].



Рис. 3. Динаміка експорту комп'ютерних та інформаційних послуг України

Джерело: сформовано на основі даних [8].

індексів: інституції, людський капітал та дослідження, інфраструктура, складність ринку, бізнес-досвідченість (рівень розвитку бізнесу), результати у сфері знань та технологій, креативні (або творчі) результати [4].

Слід зазначити, що будь-яка оцінка є суб'єктивною і базується на тій інформації, яку дослідники мають у власному розпорядженні. Рейтинг деяких країн світу за Глобальним індексом інновацій представлено в табл. 2.

Місце країн у рейтингу Глобального індексу інновацій та рівень ВВП на душу населення, як показник за-

отриманих результатів, а також в розрізі основних 7 суб-індексів оцінювання (рис. 1).

З 2011 по 2018 рік рейтинг України мав тенденцію до покращення, розмістивши її на 43 сходинці серед решти країн світу. З початком пандемії COVID-19, що розпочалася в Китаї у 2019 році і розповсюдилась по світу, а потім і внаслідок військових дій в Україні з 2022 року, рейтинг України у Глобальному індексі інновацій поступово мав тенденцію до погіршення і в 2024 році становив 60 місце серед аналізованих країн світу (рис. 1).

Щодо розгляду позиції України в рамках основних суб-індексів оцінювання, то можна сказати, що достатньо високе місце в Глобальному індексі інновацій країна займає за рахунок таких субіндексів, як "Результати у сфері знань та технологій", "Людський капітал та дослідження", "Бізнес-досвідченість" та "Креативні результати".

За субіндексом "Результати у сфері знань та технологій" Україна з 2011 до 2020 року покращувала свою позицію.



Рис. 4. Динаміка місця України за субіндексом "Людський капітал та дослідження"

Джерело: сформовано на основі [7].



Рис. 5. Динаміка співвідношення кількості учнів на одного вчителя в Україні

Джерело: сформовано на основі [9].

Здобувачі освіти у ЗВО

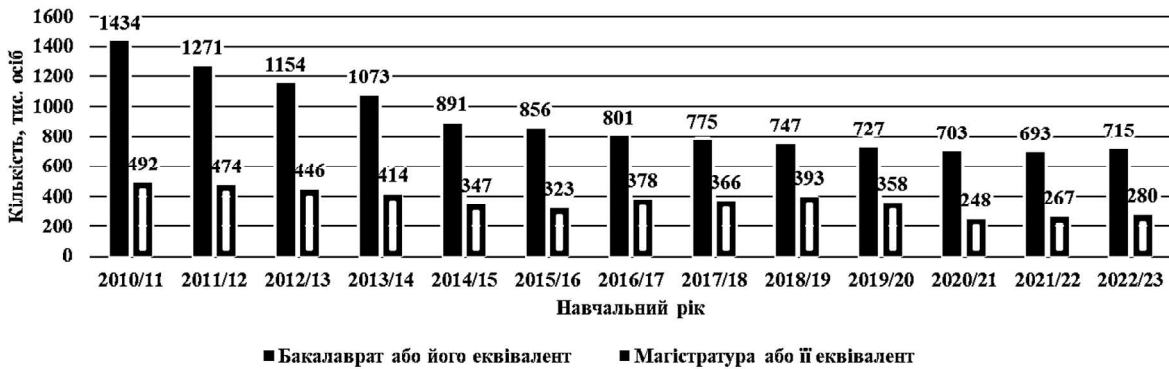


Рис. 6. Динаміка кількості здобувачів освіти у ЗВО в Україні

Джерело: сформовано на основі [9].



Рис. 7. Динаміка місця України за субіндексом "Бізнес-досвідченість"

Джерело: сформовано на основі [7].

щила свої результати на 15 пунктів, але зіткнувшись з глобальними викликами у вигляді пандемії та широкомасштабної війни втратила 9 пунктів і в 2024 році в світовому рейтингу отримала 34 місце (рис. 2).

Найбільшу роль в оцінці відіграли витрати на програмне забезпечення та експорт комп'ютерних та інформаційних послуг, про що свідчать дані Національного банку України (рис. 3).

В структурі експорту послуг 40% припадають саме на частку комп'ютерних та інформаційних послуг. Їх динаміка свідчить про позитивні тенденції до зростання, з 2011 року і до 2023 їх обсяг збільшився практично в 10 разів. Основним імпортером є США, на частку яких припадає майже 40% від загальної суми експортованих послуг.

то поступово зменшилась кількість учнів та вчителів. Дані Державної служби статистики України показують, що з 1990 року кількість учнів зменшилась на 45%, а вчителів на 27% [9] (рис. 5).

Аналогічна тенденція спостерігається і у вітчизняних закладах вищої освіти, де кількість студентів за період 2010—2022 років зменшилась практично вдвічі (рис. 6).

За субіндексом "Бізнес-досвідченість" (складність ведення бізнесу) Україна з 2011 року по 2014 опустилась на 42 позиції, зайнявши 87 місце в світовому рейтингу. З 2015 по 2024 рік країна, навпаки, покращила свій рейтинг на 42 позиції, зайнявши 45 сходинку у світовому рейтингу (рис. 7).

Позитивний вплив на субіндекс "Бізнес-досвідченість" мають такі напрями, як спільні дослідницько-

промислові публікації та корисні моделі й патенти. В загальносвітовому рейтингу Україна займає 41 місце за патентними заявками [10] (рис. 8).

Суттєве зменшення кількості патентних заявок пов'язано з пандемією та широкомасштабною війною, що видно з графіку (рис. 8). Динаміка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП України також

Патентні заявки

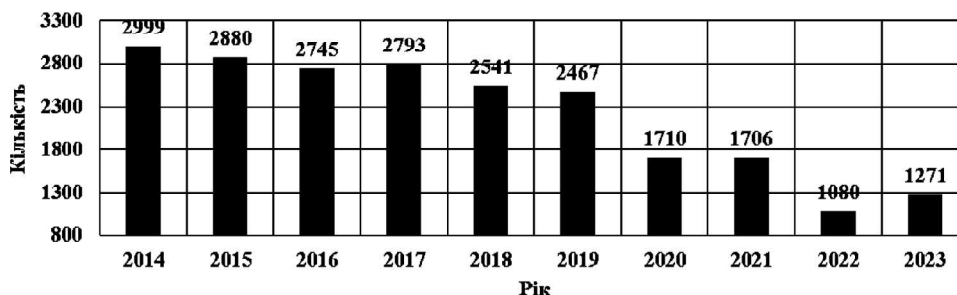


Рис. 8. Динаміка кількості патентних заявок в Україні

Джерело: сформовано на основі [10].



Рис. 9. Динаміка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП України

Джерело: сформовано на основі [9].



Рис. 10. Динаміка кількості працівників із науковим ступенем, задіяних у виконання наукових досліджень і розробок в Україні

Джерело: сформовано на основі [9].

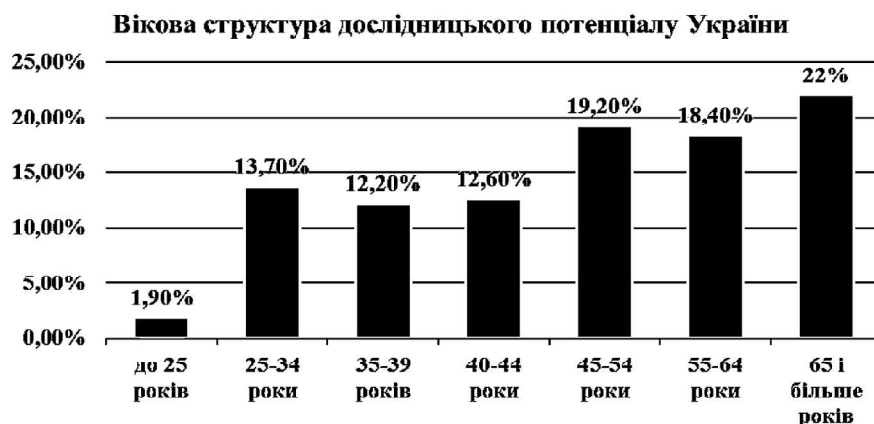


Рис. 11. Вікова структура дослідницького потенціалу України

Джерело: сформовано на основі [11].



Рис. 12. Динаміка місця України за субіндексом "Креативні результати"

Джерело: сформовано на основі [7].

має тенденцію до зменшення з 0,75% (2010 р.) до 0,33% (2023 р.) (рис. 9).

Аналогічні негативні тенденції спостерігаються і в науково-дослідній діяльності. Тобто наявне зменшення кількості працівників, що задіяні у дослідженнях і розробках. Мова йде як про звичайних фахівців, так і про тих, що мають науковий ступінь (рис. 10).

Також актуальною є проблема омолодження дослідницьких кадрів, оскільки станом на 2022 рік лише 27,8% дослідників були молодше 40 років [11, с. 22]. Дуже низький відсоток вікової групи до 25 років говорить про низький рівень інтересу людей до розвитку науки та відсутність бажань будувати наукову кар'єру в Україні (рис. 11).

Тим не менш, частка осіб з науковим ступенем, що задіяні в дослідницьких та наукових роботах, становить 34% від загальної кількості задіяних осіб. Більше того, частка осіб з науковим ступенем доктора наук з 2010 по 2023 рік зросла більш ніж на 3 відсоткові пункти.

За субіндексом "Креативні результати" (або творчі результати) Україна з 83 місця в рейтингу у 2012 році

покращила результат — 37 місце в 2023 році. Але в 2024 році спостерігається погіршення даного показника (68 місце займає Україна за показником творчих результатів) (рис. 12).

Позитивний вплив на покращення показника "Креативні (творчі) результати" має розробка мобільних додатків (11 позиція у загальносвітовому рейтингу). Мобільні додатки є частиною комп'ютерних та інформаційних послуг, що мають значний відсоток в структурі експортованих країною послуг.

Аналізуючи рейтинг країни за субіндексом "Інституції", спостерігаємо низькі показники в порівнянні з іншими країнами світу. Найкращий результат був у 2019 році з зайнятим 86 місцем (рис. 13).

В першу чергу, це пов'язано з низькою оцінкою стабільності операційної діяльності для бізнесу та ефективністю уряду. Слабка правова система створює перешкоди для розвитку інновацій. Інвестори не ризикують вкладати кошти в інноваційні проекти через юридичну невизначеність і можливість зловживань.

Гострим залишається проблема корупції в Україні, що за думкою фахівців є другою після повномасштабної війни, найбільшою проблемою країни. Відношення людей до існуючої корупції в Україні стає дедалі більше негативним, що відображено в глобальному рейтингу індексу сприйняття корупції (рис. 14) [12, с. 107].

За субіндексом "Інфраструктура" станом на 2024 рік Україна займає 82 місце, що є другим найкращим результатом в історії спостережень (рис. 15). Суттєвим мінусом тут визначають високу енергоємність Українського ВВП, що перевищує середній для ЄС рівень в 3—4 рази і негативно впливає на конкурентоспроможність продукції більшості промислових підприємств (рис. 16) [14, с. 23].

За субіндексом "Складність ринку" з 2011 по 2024 рік Украї-

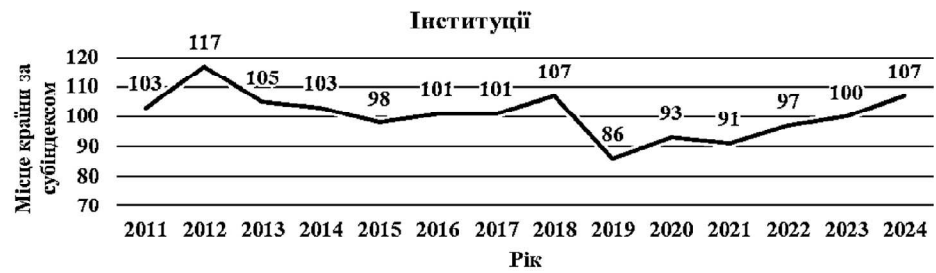


Рис. 13. Динаміка місця України за субіндексом "Інституції"

Джерело: сформовано на основі [7].



Рис. 14. Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні

Джерело: сформовано на основі [13].

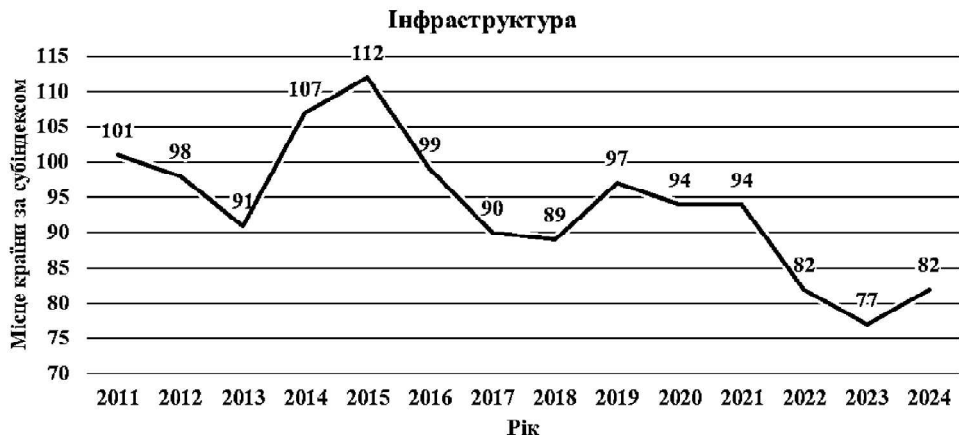


Рис. 15. Динаміка місця України за субіндексом "Інфраструктура"

Джерело: сформовано на основі [7].

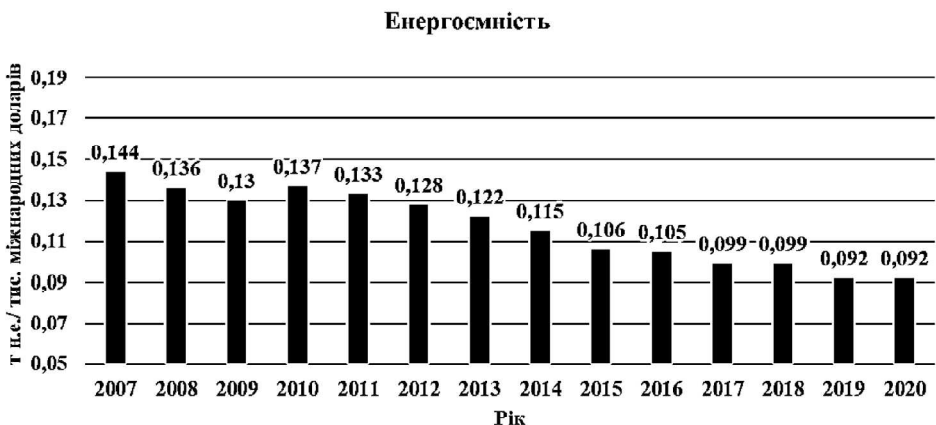


Рис. 16. Динаміка енергоємності ВВП України

Джерело: сформовано на основі [9].

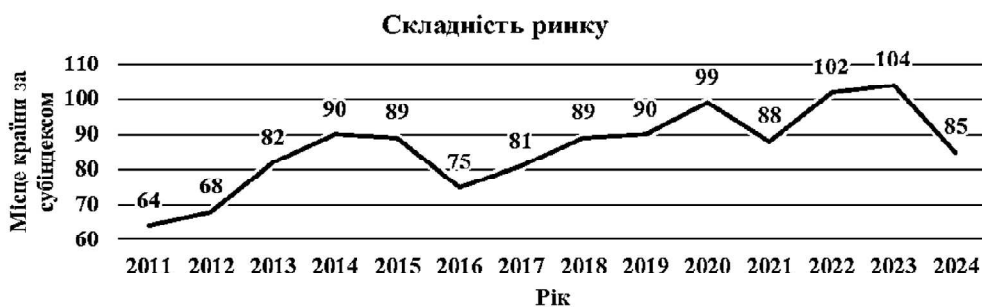


Рис. 17. Динаміка місця України за субіндексом "Складність ринку"

Джерело: сформовано на основі [7].

на втратила 21 позицію, перемістившись з 64 на 85 місце. Не дивлячись на це, є й позитивні зрушення, так у 2022 та 2023 роках Україна займала 102 та 104 місце відповідно, що в першу чергу пов'язано з широкомасштабною війною. Втім за 2024 рік вдалося стабілізувати ринкову ситуацію та піднятися на 19 позицій в глобальному рейтингу (рис. 17).

Серед слабких сторін слід відмітити те, що внаслідок економічної та політичної нестабільності, в Україні залишаються незадіяними ще два джерела фінансових ресурсів для реалізації стартапів: банківські кредити та державна підтримка. Отриманню банківського кредитування нині перешкоджає високий рівень ризику стартапів, що для банку може означати високий ризик неповернення вкладених коштів, а для стартапера — високі кредитні ставки та необхідність надання ліквідної застави. В країнах Заходу ж фінансування стартапів шляхом банківського кредитування на коротко- і довгостроковій основі є суттєвим джерелом розвитку інновацій [15, с. 91].

Тим не менш згідно оцінки фахівців, маючи доволі незначні ресурсні вкладення, Україна здатна отримувати гарні результати, що відносить її до країн, очікування від яких перевершують їх рівень розвитку [4, с. 19].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, дослідження показало, що в Україні спостерігаються певні проблеми з ефективним використанням людського капіталу, що, в свою чергу, знижує конкурентоспроможність країни на міжнародному рівні. Проведений аналіз Глобального індексу інновацій для України демонструє значне коливання своїх позицій у глобальних рейтингах. Попри це, за певними субіндексами, такими як "Результати у сфері знань та технологій" й "Людський капітал та дослідження", Україна має позитивні тенденції, хоча й спостерігаються суттєві падіння в інших категоріях, наприклад, в "Інституціях" та "Складності ринку".

Війна та пандемія стали головними факторами, які вплинули на негативні зміни в різних сферах: зменшення кількості патентних заявок, скорочення кількості наукових досліджень і розробок, зниження інвестицій в інноваційні проєкти через політичну та економічну нестабільність. Це також створює бар'єри для інвесторів, які в умовах невизначеності не ризикують вкладати кошти у стартапи та інноваційні підприємства [16].

Попри наявні труднощі, Україна продовжує демонструвати сильні результати у деяких сферах, таких як експертиза

порт комп'ютерних послуг та розробка мобільних додатків, що має значний вплив на економіку. Проте для досягнення стабільного прогресу необхідно здійснити покращення в категоріях "Інституції", де країна демонструє стабільно низькі результати, що свідчить про необхідність вирішення проблем у правовій системі та подоланні корупції.

З метою ефективного використання та розвитку людського капіталу в Україні необхідно з боку держави запровадити низку конкретних заходів, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та покращенню позицій у глобальних рейтингах, таких як:

- розробка та підтримка програм розвитку стартапів та інновацій, особливо серед молодих науковців і підприємців, через державне фінансування, менторські програми та інкубатори для стартапів;
- омолодження дослідницьких кадрів шляхом створення платформ для спільної роботи молодих вчених і більш досвідчених науковців;
- покращення інфраструктури для впровадження інновацій та розвитку науки;
- створення умов для ефективного контролю за реалізацією інноваційних програм, що забезпечить довіру до інвестицій у нові технології;
- створення сучасних технопарків, інноваційних кластерів і бізнес-інкубаторів, де підприємці та науковці могли б співпрацювати для створення нових технологій та продуктів;
- розвиток співпраці ЗВО з бізнесом для створення програм підготовки кадрів, які відповідають сучасним вимогам ринкової економіки;
- активізація участі у міжнародних наукових проєктах, конкурсах та ініціативах для залучення фінансування і обміну знаннями, що забезпечить багатосторонню співпрацю між Україною та іншими країнами у галузі науки, технологій та освіти.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є визначення пріоритетів інвестування у людський розвиток, що потребує комплексного підходу, який включає інвестування в освіту, науку, інфраструктуру та інституції, що здатні забезпечити підтримку інноваційних процесів.

Література:

1. Назаров Н. К., Семенов А. О. Генезис концепцій людського капіталу в економічній теорії. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 314—323.
2. Шахно А. Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФО-П Чернявський Д.О. 2019. 360 с.
3. Кузьмін О.Є., Шахно А.Ю. Оцінка рівня розвитку людського капіталу України в умовах глобалізації. Економіка та держава. 2018. № 4, С. 7—11.
4. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2024). Global Innovation Index 2024 Unlocking the

Promise of Social Entrepreneurship. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf.

5. World Bank Group. 2025. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (Accessed 11 March 2025).

6. Мінфін. 2025. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>

7. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2025). Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index/>

8. Національний банк України. 2025. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

9. Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Intellectual property statistics — Ukraine. 2023. Intellectual property statistical country profile 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/statistics-country-profile/en/ua.pdf>

11. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2023. 94 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2023/07/25/Nauk-analit.dopov.Naukova.ta.nauk-tekhni-diyaln.v.Ukr.2022-25.07.2023.pdf>

12. Пиголенко І.В., Пиголенко Ю. А. Дослідження корупції в Україні: виклики сьогодення. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2024. № 104. С. 102—110. URL: http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2024/104/104_2024.pdf

13. Transparency International Ukraine. 2025. Сприйняття корупції. URL: https://ti-ukraine.org/ti_format/doslidzhennya/cpi/

14. Квасний Л. Г., Малик Л. О., Щербан О. Я., Солтисік О. Я. Забезпечення енергоефективності економіки: можливості імплементації зарубіжного досвіду. Academy Review. 2024. № 1 (60). С. 20—35.

15. Дуга С. Ю. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5265>

16. Міщук Н.В., Гусарук О. С. Вплив людського капіталу на інноваційний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2024. № 10. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4890>

References:

1. Nazarov, N.K. and Semenov, A.O. (2024), "Genesis of human capital concepts in economic theory", *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 314—323.

2. Shakhno, A. Yu. (2019), *Liudskiy kapital v umovakh hlobalizatsii: otsiniuvannia, rozvytok ta derzhavne rehuliuvannia: monohrafiia* [Human capital in the context of globalization: assessment, development and state regulation: a monograph], Vydavets FO-P Cherniavskiy D.O., Kryvyi Rih, Ukraine.

3. Kuz'min, O.Ye. and Shakhno, A.Yu. (2018), "Assessing the level of human capital development in Ukraine in the context of globalization", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 7—11.

4. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2024), "Global Innovation Index 2024 Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship", available at: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (Accessed 28 July 2025).

5. World Bank Group (2025), "World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (Accessed 30 July 2025).

6. Minfin (2025), "Gross Domestic Product (GDP) in Ukraine 2025", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (Accessed 30 July 2025).

7. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2025), "Global Innovation Index", available at: <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index/> (Accessed 31 July 2025).

8. National Bank of Ukraine (2025), "External sector statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (Accessed 5 August 2025).

9. State statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 6 August 2025).

10. Intellectual property statistics — Ukraine (2023), "Intellectual property statistical country profile 2023", available at: <https://www.wipo.int/edocs/statistics-country-profile/en/ua.pdf> (Accessed 8 August 2025).

11. Pysarenko, T.V., Kuranda, T.K., Havrys, T.V., Shved, N.Yu., Osadcha, A.B., Titaievskia, Ye.S. and Kovalenko, O.V. (2023), *Naukova ta naukovo-tekhnichna diialnist v Ukraini u 2022 rotsi: naukovo-analitychna dopovid* [Scientific and Technical Activities in Ukraine in 2022: Scientific and Analytical Report], UkrINTEI, Kyiv, Ukraine.

12. Pyholenko, I.V. and Pyholenko Yu. A. (2024), "Research on Corruption in Ukraine: Challenges of the Present", *Sotsialni tekhnolohii: aktualni problemy teorii ta praktyky*, vol. 104, pp. 102—110.

13. Transparency International Ukraine (2025), "Corruption Perception Index", available at: https://ti-ukraine.org/ti_format/doslidzhennya/cpi/ (Accessed 9 August 2025).

14. Kvasnii, L. H., Malyk, L. O., Shcherban, O. Ya. and Solstysik, O. Ya. (2024), "Ensuring energy efficiency of the economy: opportunities for implementing foreign experience", *Academy Review*. vol. 1 (60), pp. 20—35.

15. Duha, S. (2024), "Human capital as a factor of the competitiveness of the national economy: analysis of the current state and development prospects", *Economy and Society*, [Online], vol. 70, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5265> (Accessed 10 August 2025).

16. Mishchuk, N.V. and Husaruk, O. S. (2024), "The impact of human capital on innovative development and increasing the competitiveness of enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4890> (Accessed 10 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.08.2025 р.

К. В. Багацька,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>
І. М. Кречкевич,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1198-5663>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.122

РОЛЬ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У СТВОРЕННІ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

К. Bagatska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department
of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics
I. Krechkevych,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics

THE ROLE OF BUSINESS MODELS IN ENTERPRISE VALUE CREATION

У статті досліджено еволюцію наукових підходів щодо розвитку концепції бізнес-моделювання підприємства та підстави, що сприяли її виникненню. Розглянуто підходи щодо структури бізнес-моделі підприємства та виділено елемент формування цінності, встановлено місце процесу формування цінності в бізнес-моделюванні. Уточнено взаємозв'язок та відмінності між поняттями "цінність" та "вартість" як еквівалентами терміну "value" та наведено логіку їх застосування в теорії бізнес-моделювання. На основі досліджень науковців охарактеризовано різновиди цінності, її трансформацію, а також роль і місце інновацій в цьому процесі. Обґрунтовано роль ринкової вартості підприємства як критерію ефективності бізнес-моделі, розкрито взаємозв'язок між драйверами вартості бізнесу та структурними елементами бізнес-моделі. Встановлено взаємозв'язок споживчої цінності та ринкової вартості підприємства в системі бізнес-моделювання.

This article explores the evolution of scientific approaches to the development of the business modeling concept and the foundations that contributed to its emergence. Despite inconsistencies in its interpretations, the core content of the term "business model" remains value creation, with "value" also appearing in some criteria for evaluating business model effectiveness. The concept of "value" as an economic category is central to business modeling theory. At the same time, the value concept predates the business modeling approach, as various directions of economic and financial theory and practice employ multiple types of value.

Authors examined approaches to the structure of a company's business model, highlighted the element of value creation, and determined the place of the value creation process within business modeling. In early works on value in business models, the value-based approach focused on the customer value as a crucial precondition for business success; however, the overall business value has received less attention in academic discourse.

Studies of business model structural components in the early 21st century aimed to identify the factors of business model performance and to measure them. This led to the emergence of the concept of market value of a company as an indicator of business model performance. The article characterizes various types of value, their transformation, and the role and place of innovation in this process. Empirical findings show that innovation-oriented business model design enhances company performance and increases market value. A key condition for successful innovation implementation is an innovation ecosystem. Through innovation, value is transformed within the business model – changing it, or migrates between different business models in the industry. Creating customer value links the managerial component of the business model with its marketing component. The process of transforming customer value into the company market value through profitability, revenue growth, and cash flows ensures a logical connection between the business model and financial management, which can be based on value-based management principles. Thus, a well-designed business model is one of the drivers of a company's market value generation in modern conditions.

Ключові слова: бізнес-модель, вартість, цінність, створення цінності, вартість підприємства, вартісно-орієнтоване управління.

Key words: business model, value, value creation, customer value, enterprise value, value-based management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Поняття "бізнес-модель" вже багато років є широко розповсюдженим в бізнес-лексичі, навчальній і науковій літературі. Попри деяку неузгодженість в трактуваннях цього терміну, основною змістовною його складовою залишається створення цінності (value), також "value" фігурує в деяких оцінках критеріїв ефективності бізнес-моделі.

Теоретичне обґрунтування бізнес-моделювання почало формуватися в 70-х рр. XX століття. В цей період бізнес-моделі розглядалися переважно в контексті процесного підходу і під моделюванням розумілося моделювання бізнес-процесів. Це сталося майже на два десятиліття раніше, ніж сформувалася концепція вартісно/ціннісно — орієнтованого управління (Value based management). Бурхливий розвиток концепції бізнес-моделі як окремого теоретичного конструкту відбувався паралельно з розвитком теоретичних постулатів і прикладних засад управління вартістю/цінністю компаній.

Наукові розвідки зарубіжних та українських науковців, присвячені дослідженню економічної сутності бізнес-моделей, їх дизайну, типології і класифікації доволі часто перетинаються з концепцією вартісно-орієнтованого управління, особливо в частині визначення і категоризації драйверів вартості підприємства, а також з'ясування структури та визначення параметрів ефективності бізнес-моделі підприємства. В даній статті зроблено спробу розмежування понять цінність/вартість в межах концепції бізнес-моделювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Термін "бізнес-модель", що з'явився в літературі в 70-х рр. XX ст. спочатку використовувалося в сфері інформаційних технологій в контексті моделювання бізнес-процесів. Однією з перших праць, які інтегрували бізнес-моделі у сферу менеджменту називають пра-

цю Е. Конзала 1975 р. [1, с. 20]. Проте широкого застосування це поняття набуло лише з початком нового століття, і його популярність тривалий час була пов'язана з розвитком інформаційних технологій. Так, у працях з інформаційних систем та бізнесу цей концепт розглядається як спосіб створення цінності для клієнтів і як засіб, за допомогою якого компанія перетворює ринкові можливості на прибуток через певні набори учасників, видів діяльності та форм співпраці [2; 3]. З огляду на важливість чіткого формулювання бізнес-моделі на якомого ранньому етапі створення нового підприємства, у літературі з підприємництва нині приділяється особлива увага цьому поняттю.

Як зазначають зарубіжні науковці [3; 4; 5], створення бізнес-моделі дещо подібне до написання якісної історії, яка пояснює, як функціонує або працює підприємство. В праці [5] підкреслено, що хороша бізнес-модель дає відповіді на відомі запитання Пітера Друкера: хто є клієнтом і що для нього становить цінність. Також бізнес-модель повинна відповідати на два ключові запитання, які має ставити собі кожен менеджер: Як ми заробляємо гроші в даному бізнесі? Яка основна економічна логіка, що пояснює, як ми можемо доставляти цінність клієнтам за прийнятною собівартістю? [5].

Д. Тееце [6, с. 173] зауважив, що бізнес-модель втілює організаційну та фінансову "архітектуру" бізнесу. Це не електронна таблиця чи комп'ютерна модель, хоча бізнес-модель може бути вбудована у фінансові плани і звіти. Це поняття стосується, перш за все, концептуальної, а не фінансової моделі бізнесу. Вона робить припущення щодо клієнтів, поведінки доходів і витрат, змінного характеру потреб користувачів та ймовірної реакції конкурентів. Вона окреслює бізнес-логіку, необхідну для отримання прибутку і визначає спосіб, яким підприємство "виходить на ринок". В 2010 році автор дійшов до висновку, що концепція бізнес-моделі є недостатньо теоретично обґрунтованою.

Т. Фертікова [7, с. 315] пропонує розуміти бізнес-модель як доволі спрощений опис бізнесу, фактично, у форматі ключової ідеї, головної особливості, виходячи з якої цей бізнес реалізується.

М. Нагара [1, с. 20—22] на основі дослідження і узагальнення публікацій, присвячених бізнес-моделюванню, пропонує три напрямки змістовної інтерпретації бізнес-моделей. У контексті першого напрямку дослідники використовують бізнес-модель як узагальнююче поняття, щоб охарактеризувати спосіб створення та продажу продуктів (послуг), які відповідають пріоритетам споживачів з метою отримання прибутку та зростання вартості бізнесу. До другого напрямку досліджень включають ті, що детермінують бізнес-модель підприємства з позиції сукупності параметрів, які деталізують механізм побудови бізнесу. Третій напрям дослідження бізнес-моделей, на думку автора об'єднує праці дослідників, що характеризують бізнес-процеси провідних світових корпорацій. Автор визначає бізнес-модель як прогресивну концепцію господарської діяльності, яка деталізує релевантну соціально-економічну систему створення цінності для споживачів на основі узгодженої сукупності управлінських рішень в сфері ресурсів, інновацій, фінансів та технологій з метою сталого розвитку [1, с. 22].

В. В. Скриль [8, с. 491] виокремлює два підходи у визначенні бізнес-моделей: підхід, орієнтований на процеси всередині підприємства та підхід, орієнтований на створення цінності для клієнта і на результати діяльності. Відповідно до другого підходу, цінність визначається двома складовими: бізнес-моделлю та стратегією. Зв'язок між цінністю (або вартістю — value) та бізнес моделлю підприємства може бути представлений через співвідношення: $V = M \times S$, (1) де V — Value (Цінність), M — Model (Бізнес-модель) S — Strategy (Стратегія). [8, с. 491].

Прохорова В. В. [9, с. 276] визначає бізнес-модель як план, який реалізується підприємством для отримання доходу в результаті своєї діяльності, що являє собою ряд взаємовідносин, які беруть участь у створенні цінності.

Серед численних підходів щодо структури бізнес-моделі найбільш популярним виявився підхід А. Остервальдера та І. Пінє [10]. В цьому підході (CANVAS) центральним блоком бізнес-моделі є створення цінності (value creation), проте цінність тут розуміється в контексті споживчої цінності продукту (послуги), що пропонується клієнтам.

Значна частка наукових праць присвячена спільним рисам і відмінностям між бізнес-моделлю та стратегією підприємства, проте цей безумовно важливий напрям розвитку теорії бізнес-моделювання не є фокусом даної статті. Віддаючи належну увагу зарубіжним і українським дослідникам щодо економічної сутності бізнес-моделі, зазначимо, що в наукових працях бракує логічного з'єднувального ланцюжка, який би поєднав теорії бізнес-моделювання та вартісно-орієнтованого управління.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є уточнення економічної сутності поняття вартості/цінності в теорії бізнес-моделювання та

уточнення ролі бізнес-моделі в рамках концепції управління вартістю компанії.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "value" як економічної категорії є одним з центральних в теорії бізнес-моделювання. Разом з цим, концепція вартості/цінності є значно старшою за підхід бізнес-моделювання, різні напрями економічної і фінансової теорії і практики використовують багато типів вартості. В українському перекладі ми застосуємо два слова "вартість" та "цінність" в різних інтерпретаціях терміну "value", і наразі не досягнуто остаточної згоди стосовно коректності економічних інтерпретацій.

Одним з перших згадок про ціннісно/вартісно-орієнтоване управління в контексті бізнес-моделі стала модель створення ланцюжка цінностей М. Портера, розроблена в 1985 р. [11], де було запропоновано послідовність ключових взаємопов'язаних основних та допоміжних бізнес-процесів підприємства, які забезпечують максимізацію прибутку. Модель ланцюга створення цінності розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних основних та допоміжних видів діяльності, кожен з яких формує додану цінність продукту. Оптимізація цих процесів сприяє зростанню прибутку та/або зниженню витрат. Основні види діяльності охоплюють вхідну та вихідну логістику, операції, маркетинг, продаж і сервіс; допоміжні — інфраструктурне забезпечення, управління персоналом, розвиток технологій та постачання. Новизна підходу М. Портера полягала в комплексній оцінці зв'язків з постачальниками, споживачами, між підрозділами та всередині них, а також у процесах проектування, виробництва, маркетингу й виконання підтримувальних функцій [12, с. 94].

Надалі Джоан Магretta розвинула підхід ланцюжка цінностей і акцентувала увагу на тому, що для досягнення конкурентної переваги в галузі підприємству необхідно побудувати ланцюг створення цінності, який концентрує увагу керівників на певних діях, що генерують витрати та створюють цінність для покупців. Науковиця наголошує, що якщо в галузі вже існують конкуруючі бізнес-моделі, то необхідно побудувати ланцюг вартості (цінності) для кожної з них, а потім шукати відмінності між конкурентами [12, с. 94]. Бачимо, що ціннісний підхід тут концентрується на споживчій цінності (customer value), яка є передумовою успішності бізнесу, проте на вартості бізнесу загалом увага науковців не зосереджується.

В першій декаді 2000-х років багато вчених присвятили свої дослідження зв'язку між структурою і компонентами бізнес-моделі з одного боку та результативністю (performance) бізнесу з іншого [13; 14]. Причому результативність часто розглядається в контексті VBM, а саме: результативність отожднюється зі зростанням ринкової вартості акцій компанії та ринкової вартості компанії загалом. Зокрема С. Зотт, Р. Аміт та Л. Маса [14] виявили позитивний зв'язок між дизайном бізнес-моделі, орієнтованої на новизну та на ефективність, і результативністю бізнесу, вимірювану як ринкова вартість акцій. Емпіричні результати науковців показали, що дизайн бізнес-моделі, орієнтованої на інновації,

впливає на ефективність компаній і підвищує їх ринкову вартість.

Ще одне дослідження зв'язку між дизайном бізнес-моделі та результативністю провели Т. Малоне та ін. [13]. Вони визначили чотири базові бізнес-моделі залежно від права на активи, що пропонуються для продажу (творці, дистриб'ютори, орендодавці та брокери), і по чотири варіанти бізнес-моделі залежно від типу активів (фінансові, матеріальні, нематеріальні та людські). Вчені також проаналізували фінансові результати компаній у трьох категоріях: ринкова вартість, прибутковість та операційна ефективність (що вимірюється оборотністю активів). Дослідження показало, що окремі види бізнес-моделей мають кращі фінансові результати, наприклад, виробники товарів (матеріальних активів) і орендодавці майна мають вищу грошову рентабельність активів. На підставі отриманих розрахунків автори прийшли до висновку, що дизайн бізнес-моделі (тут мається на увазі вид діяльності) має істотне значення для результативності компаній. Дане дослідження опосередковано торкається питань цінності/вартості, а зупиняється на традиційних показниках прибутковості і оборотності, проте його значення полягає в тому, що воно наочно відображає вплив виду і способу ведення бізнесу на його ефективність.

Вплив зовнішнього середовища на створення інноваційних бізнес-моделей досліджено в праці [15]. Вчені дійшли до висновку, що спроможність до засвоєння знань (absorption capacity) є одним з ключових факторів створення інноваційних бізнес-моделей в країні з транзитивною економікою, що зрештою призводить до зростання результативності бізнесу. Розуміючи під цією спроможністю здатність країни та її підприємств засвоювати зовнішні знання, автори наголошують, що це залежить від інституцій, державної політики, а також середовища, що охоплює інститути, дослідницькі центри, університети та організації із захисту прав інтелектуальної власності, рівня прямих іноземних інвестицій тощо. Для нашої термінології більш підходящим еквівалентом "absorption capacity" є інноваційна екосистема. Автори також встановили, що здатність підприємства до розробки інноваційної бізнес-моделі виконує роль посередника у впливі реалізованої спроможності до засвоєння знань на результативність. Тобто, якщо в країні розвинута інноваційна екосистема (або здатність до засвоєння знань), то в таких умовах частіше будуть виникати інноваційні бізнес-моделі, що підвищуватимуть результативність бізнесу. Автори дослідження не розкривали поняття результативності (performance), проте довели, що успішні інноваційні бізнес-моделі з'являються частіше у сприятливому зовнішньому середовищі.

Науковці з Малайзії [3] шляхом тестування гіпотез на вибірці малих та середніх підприємств країни дійшли до висновку, що успішність бізнесу визначає така складова бізнес-моделі, як компетенції (competencies). Під компетенціями автори розуміють такі компоненти, як: організаційні характеристики, культура компанії, менеджмент, інфраструктура компанії та управління інфраструктурою, зв'язок із сильними сторонами організації, цінними ресурсами та знаннями в компанії. Вказані компетенції є дещо подібними до зазначеного вище

absorption capacity, проте стосуються передусім внутрішнього середовища компанії. Автори розкривають успішність бізнесу саме через показники ринкової вартості, додаючи ще операційну ефективність та рентабельність.

Дослідження структури і компонентів бізнес-моделей [3; 16—18] дозволило визначити їх наступні структурні компоненти: стейкхолдери, компетенції, стратегічні вибори, створення цінності, утримання цінності, мережа цінності. Вимір стейкхолдерів охоплює компоненти, що стосуються постачальників компанії, стейкхолдерів та їхніх мереж, а також цінності для клієнтів та відносин із ними. Компетенції включають такі компоненти, як організаційні характеристики, культура компанії, менеджмент та джерела необхідних ресурсів, інфраструктура компанії та управління нею, зв'язок із сильними сторонами організації, цінними ресурсами та знаннями. Створення цінності включає елементи, пов'язані з ціннісною пропозицією компанії — ціннісна пропозиція, ціннісна модель, створення цінності та диференціація. Утримання цінності охоплює елементи, пов'язані з конкурентною стратегією компанії — конкуренти, конкурентна стратегія, спосіб отримання прибутку, а також витрати та їхня структура.

Дослідники бізнес-моделей соціального бізнесу [19] винайшли їх особливості та встановили драйвери вартості для соціальних бізнес-моделей. На думку авторів, аналіз соціального бізнесу через призму бізнес-моделі є вдалим з двох причин: по-перше, бізнес-моделі такі ж міждисциплінарні, як і дослідження соціального бізнесу; по-друге, бізнес-моделі підкреслюють логіку створення внутрішньої цінності, аналізуючи її наслідки. Автори пропонують чотири рушії цінності соціальних бізнес-моделей: 1) відповідальна ефективність, 2) комплексність впливу, 3) спільні цінності, 4) інтеграція інновацій.

А. Слівоцькі [20, с. 34] дослідив, як мігрує цінність внаслідок змін бізнес-моделей. Він визначає бізнес-модель як спосіб організації бізнесу в галузі та вимірює цінність як відношення ринкової вартості підприємства до його валових оборотів. Він вважає, що саме ця формула найбільш повно відображає процес міграції цінності в галузі, та підкреслює, що зростання вартості компанії засноване не тільки на технологічних інноваціях, скільки на інноваційних бізнес-моделях. Ф. Хаклін та ін. [21], вважають, що міграція цінності в одній і тій самій галузі відбувається від старих бізнес-моделей до нових. На нашу думку, завдяки впровадженню інновацій цінність трансформується всередині бізнес-моделі, змінюючи її, або мігрує між різними бізнес-моделями галузі.

Дослідження взаємозв'язку цінності та бізнес-моделі, проведене в роботі Д. С. е'Мірелес [22], комплексно підходить до з'ясування ролі і місця цінності/вартості як компоненти бізнес-моделі підприємства. В роботі запропоновано розглядати процес розробки та дизайну бізнес-моделі у формі циклу модифікації цінності/вартості, який складається з трьох складових: створення, конфігурація, привласнення. Під створенням цінності автор розуміє процес виявлення та розпізнавання можливостей шляхом аналізу навколишнього контексту бізнес-екосистем разом з їхніми внутрішніми ре-



* Д, П, Р, Ф, В, К, С — структурні блоки бізнес-моделі за О. Остервальдером.

Рис. 1. Зв'язок між споживчою цінністю, ринковою вартістю та бізнес-моделлю підприємства

Джерело: розроблено авторами.

сурсами та можливостями, прагнучи до надання найкращої цінності завдяки перевагам для клієнтів та зацікавлених сторін. Конфігурація цінності означає процес реалізації можливостей шляхом акумуляції ресурсів та внутрішніх і зовнішніх зусиль в пошуках динамічної ефективної системи цінностей відповідно до еволюційного шляху організації. Привласнення цінності означає процес навчання шляхом оцінки ефектів зворотних зв'язків, що пов'язують результати діяльності зі стратегічним вибором, балансуючи між створенням цінності та її конфігурації. Переходи між фазами циклу відбуваються за допомогою прийняття серії стратегічних рішень на підприємстві.

Підсумовуючи праці науковців щодо ролі і місця концепції "value" в бізнес-моделюванні та засновуючись на еволюції теорії вартості можемо дійти до висновку, що в бізнес-моделі підприємства як в складній теоретичній структурі присутні декілька компонентів "value" як комплексної економічної категорії:

1) customer value (споживча цінність) як результат розвитку теоретичної концепції маржинальної корисності та теорії попиту і пропозиції;

2) market value, enterprise value (вартість підприємства) як результат еволюції трудової теорії вартості (вартість зростає внаслідок застосування праці) та теорії факторів виробництва до концепції ринкової вартості підприємства: створена додана вартість забезпечує більшу віддачу на реальний капітал і водночас зростання вартості т. зв. фіктивного капіталу — ринкового курсу акцій.

Умовою зростання вартості підприємства є створення споживчої цінності для клієнта і підтримання її протягом тривалого періоду часу за допомогою впровадження різноманітних інновацій: продуктових, управлінських, технологічних тощо.

І саме бізнес-модель як динамічна структура, яка стисло пояснює механізм функціонування даного бізнесу, дає відповідь на питання — яким чином споживча цінність створюється, підтримується і трансформується спочатку в прибутки, а потім у зростання ринкової вартості підприємства.

Зв'язок між бізнес-моделлю підприємства, центральним елементом якої є споживча цінність та ринковою вартістю підприємства можна представити схематично (рис. 1).

Споживча цінність, або ціннісна пропозиція є серцевиною, основним структурним компонентом бізнес-моделі, створення і підтримання цієї цінності є основною метою, а економічним критерієм реалізації мети є ринкова вартість підприємства. Ринкова вартість бізнесу визначається багатьма зовнішніми і внутрішніми факторами, які дістали назви драйверів вартості. Сукупно дія цих факторів в динаміці визначає для компанії спосіб ведення бізнесу, іншими словами, його бізнес-модель з усіма відповідними структурними компонентами. Зростання ринкової вартості бізнесу забезпечується інноваційними змінами в ціннісній пропозиції та модифікаціями в структурних компонентах бізнес-моделі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Бізнес-модель як стислий опис організації і функціонування бізнесу компанії є ефективним сучасним підходом в економічному середовищі, що швидко рухається і змінюється. Саме створення цінності в контексті споживача: чогось того, що є важливим, особливим, бажаним та унікальним для нього, а не просто виготовлення товарів чи надання послуг, пов'язує управлінську складову бізнес-моделі з маркетинговою скла-

довою. Тому, поняття "value" в контексті покупців, клієнтів варто перекладати як "цінність". Ця цінність для споживача трансформується не лише у зростання прибутків для компанії, а й, як правило, у зростання їх ринкової вартості та ринкової капіталізації, якщо компанія публічна. Говорячи про "value" на рівні компанії варто вживати традиційне для фінансової літератури поняття "вартість". Процес трансформації споживчої цінності в ринкову вартість (ціну бізнесу) через прибутковість, зростання доходів і грошових потоків забезпечує логічний зв'язок з фінансовим менеджментом компанії, що може бути побудованим за принципами вартісно-орієнтованого управління. Тому можна зробити висновок, що вдала бізнес-модель є одним з чинників (драйверів) генерування ринкової вартості компанії в сучасних умовах. Подальші дослідження варто спрямувати на встановлення кількісного зв'язку між споживчою цінністю та ринковою вартістю українських підприємств.

Література:

1. Нагара М.Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: Генеза, складові, фактори впливу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. № 2. С. 19—25. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/141/133>
2. Rajala R., Westerlund M. Business models — a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. *International Journal of Entrepreneurs Innovations*. 2007. 8 (2). pp. 115—125.
3. Aziz S.A., Mahmood R. The relationship between business model and performance of manufacturing small and medium enterprises in Malaysia. *African Journal of Business Management*. 2011. Vol. 5 (22), pp. 8918—8932. DOI:10.5897/AJBM11.474
4. Barringer B. R., Ireland R. D. *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2006.
5. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002, 80 (5), pp. 86—92.
6. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan.*, 2010, 43 pp. 172—194.
7. Фертікова Т. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах війни. Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". 2024, No 1. С. 314—320. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-491>
8. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 490—497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf
9. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент координування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*, 2020 № 2 (44). С. 274—280. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf
10. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, New Jersey. 2010.
11. Porter, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*. New York, NY: Free Press. 1985.
12. Піменов С. А., Піменова О. В. Економічний зміст та сутність поняття "Бізнес-модель". *Агросвіт*. 2020. № 17—18. С. 92—102. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2020/14.pdf
13. Malone T. W., Weill P., Lai R.K., et al. Do some business models perform better than others? SSRN eLibrary, 2006, URL: <http://ssrn.com/paper=920667>.
14. Zott C., Amit R., and Massa L., (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1019—1042.
15. Gerdoci B., Busho N., Lena D, Cucculelli M. Disentangling the relationship between business model, absorptive capacity, differentiation strategy and performance. Evidence from a transition economy. *European Journal of Innovation Management*, 2023. Vol. 26 No. 7, pp. 385—414.
16. Hamel G. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press. 2000.
17. Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. The power of business models. *Business Horizons*, 2005. No 48 (3), pp. 199—207.
18. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. (Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape). *J. Bus. Res.*, 2005. 58 (6): 726—735.
19. Spietha P., Schneidera S., Claußb T., Eichenberga D. Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*. 2019. V. 52, I. 3, pp. 427—444.
20. Ненно І. М. Динамічний та порівняльний аналіз бізнес-моделей морських торговельних портів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016, вип. 10 ч. 2. С. 33—38. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_-2016ua/9.pdf
21. Hacklin F., Bjorkdahl J. and Wallin M. W. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*. 2018. V. 51, I. 1, pp. 82—110.
22. Dimaria Silva e Meirelles. Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *Revista de administrato contemporenea*, 2019. № 23 (6). URL: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019-180314>

References:

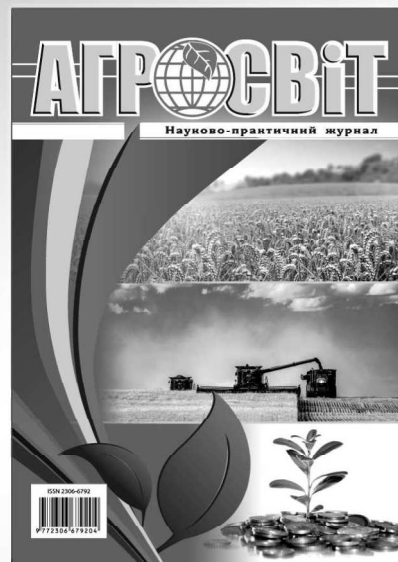
1. Nahara, M.B. (2022), "Theoretical aspects of business model: genesis, components, factors of influence", *Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 2, pp. 19—25, available at: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/141/133> (Accessed 15 Aug 2025).
2. Rajala, R. and Westerlund, M. (2007), "Business models — a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry", *International Journal of Entrepreneurs Innovations*, vol. 8 (2). pp. 115—125.
3. Aziz, S.A. and Mahmood, R. (2011), "The relationship between business model and performance of manufacturing small and medium enterprises in Malaysia", *African Journal of Business Management*, Vol. 5 (22), pp. 8918—8932. DOI:10.5897/AJBM11.474

4. Barringer, B. R. and Ireland, R. D. (2006), *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.
5. Magretta, J. (2002), "Why business models matter", *Harvard Business Review*, vol. 80 (5), pp. 86—92.
6. Teece, D.J. (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 172-194.
7. Fertikova, T. (2024), "Transformation of business models of enterprises in wartime", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 1, pp. 314—320. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-491>
8. Skryl', V.V. (2016), "Enterprise business models: evolution and classification", *Ekonomika i Suspilstvo*, vol. 7, pp. 490—497, available at: https://economyand-society.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf: (Accessed 15 Aug 2025).
9. Prokhorova, V. V. (2020), "Business models as a tool for improving the strategic positions of enterprises in a competitive market", *Problemy ekonomiky*, vol. 2 (44), pp. 274—280, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf (Accessed 15 Aug 2025).
10. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.
11. Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*, Free Press, New York, USA.
12. Pimenov, S. and Pimenova, O. (2020), "Economic content and essence of the "business model" concept", *Agrosvit*, vol. 17—18, pp. 92—102, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2020/14.pdf (Accessed 15 Aug 2025).
13. Malone, T. W, Weill, P. and Lai, R.K. (2006), "Do some business models perform better than others?", *SSRN eLibrary*, available at: <http://ssrn.com/paper=920667> (Accessed 15 Aug 2025).
14. Zott, C., Amit, R., and Massa, L., (2011), "The Business Model: Recent Developments and Future Research", *Journal of Management*, vol. 37 (4), pp.1019—1042.
15. Gerdoci, B., Busho, N. Lena, D, and Cucculelli, M. (2023), "Disentangling the relationship between business model, absorptive capacity, differentiation strategy and performance. Evidence from a transition economy", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 26, No. 7, pp. 385—414.
16. Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Harvard Business School Press, Brighton, Massachusetts, USA.
17. Shafer, S. M., Smith, H. J. and Linder, J. C. (2005), "The power of business models", *Business Horizons*, vol. 48 (3), pp. 199—207.
18. Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. (Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape)", *J. Bus.Res.*, vol. 58 (6), pp. 726—735.
19. Spietha, P., Schneidera, S., Claußb, T. and Eichenberga, D. (2019), "Value drivers of social businesses: A business model perspective", *Long Range Planning*, vol. 52, no. 3, pp. 427—444.
20. Nienno, I. M. (2016), "Dynamic and comparative analysis of the sea trade ports business-models", *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 10, no. 2, pp. 33—38, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/9.pdf (Accessed 15 Aug 2025).
21. Hacklin, F., Bjorkdahl, J. and Wallin, M. W. (2018), "Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value", *Long Range Planning*, vol. 51, no. 1, pp. 82—110.
22. Silva e Meirelles, D. (2019), "Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective", *Revista de administrato contemporanea*, vol. 23 (6). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>
Стаття надійшла до редакції 22.08.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

О. М. Зборовська,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування
та фондового ринку, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8221-9935>
О. С. Луговий,
аспірант, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9990-6218>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.129

СТРАТЕГІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

O. Zborovska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Fund Market, National University in Zaporizhzhia
O. Luhovyi,
Postgraduate student of the Zaporizhzhia National University

STRATEGY OF THE ENTERPRISE'S OPERATIONAL ACTIVITIES

У статті проведено огляд основних понять стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. Проаналізовано визначення, характеристики стратегій підприємства в частині їх змісту. Визначено, що автори багатьох наукових робіт розрізняють окремі види стратегій та їх ієрархію. Також науковці виділяють головну та підпорядковані операційні стратегії, та надають характеристику об'єкту, суб'єкту, інструментам, алгоритмам, методам які складають сутність та дають смислове наповнення стратегіям підприємства.

Наведено власне визначення стратегії операційного розвитку підприємства. Пропонується під стратегію операційної діяльності підприємства розуміти цілеспрямований, системний спосіб реалізації завдань підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на його бізнес-процеси.

Обґрунтовано необхідність перегляду теоретичних підходів до класифікації операційних стратегій та методів визначення її ефективності, пошуку можливостей оптимізації ресурсного потенціалу підприємств через чітке визначення операційних пріоритетів, формування і реалізацію відповідної операційної стратегії.

In the current political, economic, and social crises in the Ukrainian economy, the purpose, role, and approaches to strategic planning are changing, as industrial enterprises are experiencing more and more operational, technological, energy, and other anthropogenic failures. Therefore, industrial enterprises are seeking to change the traditional concept of strategic planning to operational (tactical), through which they can ensure the stability of their products and key business technologies.

In strategic planning, it is necessary to focus on geographically concentrating critically important areas and functions of industrial production, changing the segmentation of the product sales market, taking into account the inaccessibility and danger of a number of markets.

In this regard, the development of theoretical aspects of the strategy of operational activities of an industrial enterprise is relevant. There are many definitions of the term "enterprise strategy" that reflect the generally accepted understanding of strategy as a large-scale plan, a way to achieve the goal of enterprise development at different stages of its life cycle.

The article proves that the works under consideration provide a description of the enterprise's strategies in terms of their content, but do not assess the essence and quality of different strategies, methods for determining their level of effectiveness. It is determined that the definitions, characteristics, and number of levels of subordination of strategies differ among different authors, which allows us to conclude that there is no single view on the strategic management of the enterprise, which allows us to assert the need to continue research in this direction.

It is noted that the operational strategy, being at a lower level than the corporate strategy, is tied to internal operational processes and is closely related to the organization of production activities of an industrial enterprise. In our opinion, the strategy of the enterprise's operational activities should be understood as a purposeful, systematic way of implementing the enterprise's tasks, taking into account external and internal factors influencing its business processes.

Ключові слова: стратегія, промислові підприємства, операційний менеджмент, дефініція, класифікація.

Key words: strategy, industrial enterprises, operating management, definition, classification.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах нинішніх політичних, економічних та соціальних кризових явищ у економіці України змінюється призначення, роль, та підходи до стратегічного планування, оскільки на промислових підприємствах спостерігається все більше операційних, технологічних, енергетичних та інших антропогенних збоїв. Тому промислові підприємства прагнуть змінити традиційну концепцію стратегічного планування на операційну (тактичну) за рахунок чого можуть забезпечити стійкість своєї продукції та ключових бізнес-технологій.

У стратегічному плануванні необхідно робити акцент на тому, щоб географічно концентрувати критично важливі напрями і функції промислового виробництва, змінювати сегментацію ринку збуту продукції з урахуванням недоступності та небезпечності ряду ринків.

У зв'язку з цим розробка теоретичних аспектів стратегії операційної діяльності промислового підприємства є актуальною.

АНАЛІЗ ОСТАТНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного управління підприємствами знайшли відображення у наукових працях видатних, зарубіжних вчених: І. Ансоффа, Г. Грінлі, Ф. Котлерф, Н. Лі, Дж. Майне, М. Мінойа, Г. Мінцберга, Дж. фон Неймана, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чандлера, Р. Чейза, Г. Штайнера, Р. Якобса та інших дослідників.

Також проблемою розробки теоретичних підстав стратегічного розвитку підприємств займалися вітчизняні фахівці: В. Алькема, В. Білявський, Ю. Карпенко, О. Ратушняк, О. Сумець, Н. Шевченко та ін.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновки, що існує велика кількість теоретичних і методологічних розробок які стосуються окремо стратегічного і операційного управління. Проблема полягає в тому, що відсутній комплексний теоретико-практичний підхід до формування, реалізації і управління стратегії операційної діяльності підприємства в умовах підвищеного ризика.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розвиток теорії і розробка наукових підходів до формування і реалізації стратегії операційної діяльності промислового підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Існує безліч визначень терміну "стратегія підприємства", що відображають загальноприйняте розуміння стратегії як масштабного плану, шляху досягнення мети розвитку підприємства на різних етапах його життєвого циклу. Відповідно до Дж. фон Неймана стратегією називається "вичерпний план, що вказує, які вибори буде робити гравець у кожній можливій ситуації" [15, с. 101]. У роботі А.Д. Чандлера, автором однієї з перших робіт у галузі стратегічного планування, "стратегія — це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей" [12, с. 52].

І. Ансофф формулює стратегію як "набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності" [13, с. 102]. Автор класифікує ці правила в наступні групи:

1) визначення загальної концепції та завдань стратегії підприємства з урахуванням результатів оцінки

діяльності підприємства в теперішньому та в майбутнім;

2) формування продуктово-ринкової стратегії на підставі аналізу відносин підприємства з її зовнішнім середовищем;

3) розробка організаційної концепції стратегії за рахунок якої встановлюються відносини та процедури всередині підприємства;

4) розробка та затвердження оперативних правил, за якими підприємство здійснює свою повсякденну діяльність.

За Г. Штайнером та Дж. Майнером, "стратегія — це формулювання місії організації, її намірів та цілей, політики, програми та методів їх досягнення" [14, с. 57]. Г. Мінцберг розглядає стратегію як "сполучну ланку між організацією та зовнішнім середовищем" [9, с. 36].

Стратегія як система розглядається в роботах Г.Б. Клейнера. Він наводить два альтернативні погляди на стратегію підприємства: "стратегія розглядається як один із планових документів", або стратегія розглядається "як багатовимірною системою взаємозв'язків між складовими та рушійними силами стратегічного процесу та виробничої діяльності підприємства" [9, с. 100].

Важливість врахування конкурентного середовища підприємства підкреслено у публікаціях М. Портера. Автор класифікує три базові конкурентні стратегії:

- 1) абсолютне лідерство у витратах,
- 2) диференціація,
- 3) фокусування [6].

Відмінності поміж названими стратегіями полягають в підходах до розподілу прибутку та витрат підприємства. Стратегія абсолютного лідерства у витратах спрямована на отримання нижчих порівняно з конкурентами витрат. За рахунок перерозподілу прибутку у підприємства з'являється можливість вибрати та реалізувати стратегію диференціації, яка полягає у створенні такого продукту або послуги, які сприймалися б у рамках всієї галузі як унікальні. Стратегія фокусування означає, що підприємство зосереджує свої зусилля на більш вузькій меті, ніж галузь в цілому, а саме, на певній групі покупців, виді продукції або географічному сегменті ринку.

Приймаючи за основу стадії життєвого циклу підприємства Н. Лі та Г. Грінлі визначили стратегії зростання, стабілізації та виживання, причому кожна зі стратегій має різні стратегічні альтернативи [10].

Як було зазначено вище стратегія підприємства, як правило, формується з урахуванням безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів Р. Деніелс у своїй роботі [8] розділяє всі фактори на дві великі групи:

- 1) -макро, -мезо фактори, що характеризують стан економіки в країні, а також галузі та умови конкуренції в ній;
- 2) фактори, що характеризують підприємство, його ринкову позицію та можливості.

А. Чандлер та Р.Ф. Якобс пропонують класифікувати стратегії підприємства на головну та операційну. За словами авторів, "корпоративна стратегія ґрунтується на головній місії корпорації та відображає, як саме фірма планує використовувати всі свої ресурси та функції з метою забезпечення конкурентної переваги. Операційна стратегія визначає спосіб та рівень вико-

ристання виробничої потужності компанії, які сприяють реалізації корпоративної стратегії" [12, с. 22]. Автори наводять наступне визначення операційної стратегії: "Операційна стратегія полягає у розробці загальної політики та планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Операційна стратегія виражається у прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розробка процесу полягає у виборі відповідної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування та управління, способів забезпечення якості та контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції компанії" [12, с. 43].

Наприклад, Н. Шевченко визначає операційну стратегію як довгостроковий план дій, який визначає політику, принципи та ресурси, необхідні для ефективного управління операційною діяльністю підприємства [11].

В. Альєма під операційною стратегією розуміє сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на розвиток операційної системи. Операційна система розглядається науковцем як цілісна взаємодіюча сукупність підсистем та елементів, сформована з метою трансформації відповідного набору вхідних ресурсів у вихідні результати, що мають цінність для споживачів [1].

З точки зору О. Сумець, операційна стратегія визначає, "як керувати ключовими організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань" [10].

Багато авторів сходяться на тому, що операційна стратегія, перебуваючи на більш низькому рівні, ніж корпоративна стратегія, прив'язана до внутрішніх операційних процесів і тісно пов'язана з організацією виробничої діяльності промислового підприємства. На наш погляд під стратегію операційної діяльності підприємства слід розуміти цілеспрямований, системний спосіб реалізації завдань підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на його бізнес-процеси.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеному огляду основних понять стратегічного управління діяльністю промислового підприємства, приходимо до висновку про те, що автори багатьох наукових робіт визначають окремі види стратегій та їх ієрархію. Також у ряді робіт науковці виділяють головну та підпорядковані операційні стратегії, а також надають характеристику об'єкту, суб'єкту, інструментам, алгоритмам, методам що складають сутність та дають смислове наповнення стратегіям підприємства. Аналіз показує, що в розглянутих роботах дається характеристика стратегій підприємства в частині їх змісту, але не проводиться оцінка сутності та якості різних стратегій, методів визначення рівня їх ефективності. Також у

різних авторів визначення, характеристика, кількість рівнів підпорядкування стратегій розрізняються, що дозволяє зробити висновки про відсутність єдиного погляду на стратегічне управління підприємством, що це дозволяє стверджувати о необхідності продовження досліджень у цьому напрямку.

Література:

1. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. Формування ринкової економіки. 2011. № 25. С. 62—73.

2. Білявський В. Технологія імплементаційної операційної стратегії організації. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. 2015. Вип. 34. С. 233—241.

3. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.

4. Карпенко Ю. В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2016. № 21. Ч. 1. С. 103—107.

5. Коленда Н. В. Поняття виробничої стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 103—107. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2763-kolenda-n-vponyattya-virobnichoji-strategiji-pidpriemstva>

6. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей та конкурентів.: Наш Формат, 2020. 424 с.

7. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.

8. Річард Деніелс. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/>

9. Стратегічне управління: навч. посіб. / Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Київ: "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.

10. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: підручник / О. М. Сумець. — 3-тє вид., перероб. та доп. — К.: ВД "Професіонал", 2006. — 480 с.

11. Шевченко Н. В. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості Вісник економічної науки України 2024/№ 2 (47) 83-87 <http://www.venu-journal.org/download/2024/2/10-Shevchenko.pdf>

12. Chandler, A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A. D. Chandler. — Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.

13. H. Igor Ansoff Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion McGraw-Hill, 1965. 241 p.

14. Steiner, G. A. Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases / G. A. Steiner, J. B. Miner. — New York, McMillan, 1977.

15. Von Neumann, J. The Theory of Games and Economic Behavior / J. Von Neumann, O. Morgenstern. — New York, Willy, 1944.

References:

1. Al'kema, V.H. (2011), "Operational strategy as a factor of economic security of the development of a manufacturing enterprise", *Formuvannia rynkovoi ekonomiky*, vol. 25, pp. 62—73.

2. Biliavs'kyj, V. (2015), "Technology of implementing an operational strategy of an organization", *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu*, vol. 34, pp. 233—241.

3. Halushka, Z.I. and Komarnyts'kyj, I.F. (2006), *Stratehichnyj menedzhment [Strategic management]*, Ruta, Chernivtsi, Ukraine.

4. Karpenko, Yu.V. (2016), "Formation of an operational strategy of an enterprise based on the concept of the industry life cycle", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 21, no. 1, pp. 103—107.

5. Kolenda, N.V. (2017), "The concept of an enterprise's production strategy", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 15, pp. 103—107, available at: <http://globalnational.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2763-kolenda-n-vponyattya-virobnichoji-strategiji-pidpriemstva> (Accessed 15 Aug 2025).

6. Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzej ta konkurentiv [Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors]*, Nash Format, Kyiv, Ukraine.

7. Ratushniak, O.H. (2016), *Operatsijnyj menedzhment [Operational management]*, VNTU, Vinnytsia, Ukraine.

8. Deniels, R. (2021), "Strategic management. Advantages of strategic management", available at: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/> (Accessed 15 Aug 2025).

9. Dykan', V.L. Zubenko, V.O. Makovoz, O.V. Tokmakova, I.V. and Shramenko, O.V. (2013), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

10. Sumets', O.M. (2006), *Osnovy operatsijnogo menedzhmentu: teoretychnyj aspekt i praktychni zavdannia [Fundamentals of operational management: theoretical aspect and practical tasks]*, VD "Profesional", Kyiv, Ukraine.

11. Schevchenko, N.V. (2024), "Management of the operational strategy of an enterprise as a component of ensuring its security and profitability", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol.2 (47), pp. 83—87, available at: <http://www.venu-journal.org/download/2024/2/10-Shevchenko.pdf> (Accessed 15 Aug 2025).

12. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*, MIT. Press, Cambridge, USA.

13. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, USA.

14. Steiner, G.A. and Miner, J.B. (1977), *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*, McMillan, New York, USA.

15. Von Neumann, J. and Morgenstern, O. (1944), *The Theory of Games and Economic Behavior*, Willy, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2025 р.

УДК 65.012:005.52

Н. С. Скопенко,
 д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,
 Навчально-науковий інститут економіки і управління,
 Національний університет харчових технологій
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>
 С. Б. Павлюк,
 здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
 Навчально-науковий інститут економіки і управління,
 Національний університет харчових технологій
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2969-7753>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.133

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

N. Skopenko,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
 S. Pavlyuk,
 Postgraduate student, National University of Food Technologies

PROJECT MANAGEMENT AMID ECONOMIC TURBULENCE: EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

В умовах зростаючої економічної турбулентності та невизначеності підприємства стикаються з істотними викликами щодо забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів. У статті досліджується застосування проєктного підходу як системного та адаптивного методу організації діяльності підприємства через окремі проєкти з чітко визначеними цілями, строками, бюджетом та командою. Розкриваються переваги проєктного управління, зокрема підвищення гнучкості, покращення координації, прозорість прийняття рішень, оптимізація використання ресурсів та зниження операційних ризиків. На прикладі міжнародного та вітчизняного досвіду (NASA, Siemens, IBM, Київстар, Nova Poshta, ProZorro) демонструється практична ефективність інтеграції структур WBS, OBS, CBS та створення РМО. Результати дослідження підтверджують доцільність впровадження проєктного підходу в українському економічному середовищі для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств.

The article is devoted to a review of advanced international and national practices in applying the project-based approach in enterprises and its use in implementing large and costly initiatives aimed at improving the economic position and enhancing operational efficiency. The best practices of application and the results after the implementation of initiatives are analyzed. A noticeable improvement in the enterprise's position and an increase in efficiency is observed, achieved through cost optimization, reduction of time-to-market, and enhancement of operational performance. The effect of applying the project-based approach varies across enterprises and depends on the objectives set for the executors. Despite differing goals and outcomes, it is possible to study and obtain substantial evidence of the feasibility and effectiveness of applying the project-based approach in enterprises of various ownership forms.

The article emphasizes a systematic approach to implementing project management. The importance of comprehensive staff training to achieve the desired efficiency is highlighted. Examples of large international corporations are presented, which, through the use of project management elements, achieved significant changes in corporate governance, cost savings, and notable competitive advantages.

Based on the experience of national enterprises of different ownership forms, the effectiveness of applying advanced management methods is empirically demonstrated, specifically the application of the project-based approach to high-cost initiatives, with examples of the resulting effects.

The entire article aims to provide arguments and collect facts, successful cases, and applications of the project-based approach in order to build an evidence base for promoting this practice across as many national enterprises as possible. The collected facts are presented as clear examples of the feasibility of applying best advanced management practices and emphasize the usefulness of the results in the form of various positive outcomes for enterprises.

Considering the effectiveness, the article includes a caution against the blind application of project management and emphasizes the need for systematic and comprehensive measures to achieve the desired planned effect.

Ключові слова: менеджмент, системний підхід, проєктний підхід, методи управління, інструменти управління.

Key words: management, systemic approach, project-based approach, management methods, management tools.

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

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються прискоренням внутрішніх і зовнішніх процесів у діяльності підприємств, високою динамікою обміну інформацією, необхідністю оперативного ухвалення рішень, посиленням конкуренції на всіх ринках, а також потребою у зміцненні конкурентоспроможності, активним технологічним розвитком і нагальною вимогою впровадження інновацій, особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності моделей управління суб'єктів господарської діяльності.

Управління розглядається як складний і динамічний процес цілеспрямованого впливу, що здійснюється людьми задля досягнення визначених цілей. Використання системного підходу забезпечує можливість інтеграції прогресивних методів управління та їх узгодженого застосування у практичній діяльності підприємств, що сприяє підвищенню результативності господарських процесів. Система методів управління покликана забезпечувати злагодженість функціонування підприємства, мобілізувати інноваційний та творчий потенціал працівників, а також формувати умови для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку. У сучасному турбулентному та швидкоплинному середовищі ключового значення набуває пошук ефективних управлінських методів та інструментів, здатних адекватно реагувати на виклики сьогодення та забезпечувати досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємств.

Проєктний підхід розглядається як один із провідних інструментів системного управління, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей через упорядковану структуру, взаємопов'язані елементи та оптимальне використання ресурсів. Застосування проєктного підходу сприяє організаційній та оперативній гнучкості, прискорює та забезпечує кращу адаптацію підприємств до змін в кон'юнктурі, зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, що підвищує результативність діяльності [1].

Завпровадження проєктного підходу набуває особливої значущості для підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток, підвищення ефективності управління та трансформацію внутрішніх процесів з метою забезпечення фінансової стійкості, зміцнення конкурентоспроможності та формування стійких конкурентних переваг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління та пошуку нових ефективних підходів та інструментів менеджменту активно розглядаються в наукових роботах, статтях, доповідях фахівцями різних країн починаючи з кінця ХХ сторіччя. Створений у 1969 році Project Management Institute (PMI) став локомотивом просування проєктного підходу для широкого застосування у різних галузях і розробив професійні стандарти, які постійно оновлюються, з метою підвищення рівня професіоналізму, створення єдиної термінології та покращення комунікації в галузі [2]. В своїх дослідженнях іноземні та українські фахівці в об-

ласті управління [1; 3] відмічають корисність, доцільність та ефективність проєктного підходу для застосування на підприємствах різної форми власності.

Огляд звітів іноземних та національних підприємств [4—20] дають підґрунтя для емпіричних висновків на узагальнення думки щодо доцільності та ефективності застосування проєктного підходу до реалізації масштабних проєктів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження доцільності та ефективності впровадження проєктного підходу на підприємствах різних галузей. Для досягнення мети поставлено наступні завдання: охарактеризувати сутність проєктного підходу в управлінні підприємством; проаналізувати переваги впровадження проєктного підходу в різних галузях; оцінити ефективність реалізації впровадження проєктного підходу до управління підприємствами; сформулювати рекомендації щодо покращення впровадження проєктного підходу в практичній діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах загальної економічної системи підприємства як її структурні елементи потребують ефективного та цілеспрямованого управління, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей їх функціонування. Реалізація цього завдання можлива шляхом застосування системного підходу, що ґрунтується на комплексному використанні відповідних методів та інструментів управлінського впливу. Одним із ключових інструментів системного підходу виступає проєктний підхід, який забезпечує раціоналізацію управлінських процесів і сприяє підвищенню результативності діяльності підприємств.

Використання та впровадження проєктного підходу в управлінні підприємством передбачає організацію діяльності підприємства у формі окремих проєктів, кожен з яких має визначену мету, строки, бюджет та команду [1]. Така форма управління, завдяки своїй гнучкості та цілеспрямованості дозволяє підприємствам швидко реагувати на зовнішні виклики, ефективно використовувати ресурси та координувати дії між підрозділами. На відміну від широко розповсюдженого функціонального підходу, проєктне управління концентрується на досягненні конкретних результатів (цілей проєкту заданої якості) у визначений (обмежений в часі) термін з визначеним бюджетом та чітким розподілом обов'язків і відповідальності учасників проєктної діяльності.

Сутність проєктного підходу полягає в його здатності та ефективній спроможності інтегрувати ресурси, компетенції та процеси задля досягнення заздалегідь визначених унікальних цілей. Основою цього підходу є проєкт, із своєю метою, проєктна команда — як тимчасова організаційна структура, що створюється та існує до моменту досягнення бажаного результату визначеної якості (мети проєкту) [2]. У цьому контексті ключовими аспектами є управління термінами, об'ємом робіт, вартістю, якістю, ризиками, ресурсами, а також координацією та комунікаціями між учасниками проєкту.

Серед ключових переваг впровадження проєктного підходу можна виділити [3]:

1. Зосередження зусиль на конкретному результаті.
2. Підвищення гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища, можливість швидкого коректування цілей і завдань, і, відповідно, при необхідності тактики реалізації проєкту.
3. Підвищення якості та ефективності роботи співробітників за рахунок продуктивних методів управління проєктами та результативності контролю персоналу.
4. Оптимізація використання ресурсів, можливість швидкого підключення новачків і партнерів до проєкту.
5. Посилення командної взаємодії та внутрішньої координації.
6. Прогнозованість термінів отримання результатів, оптимізація термінів вирішення завдань.
7. Можливість об'єктивної оцінки результатів з визначеними критеріями якості.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що впровадження структурованого проєктного підходу, зокрема застосування Work Breakdown Structure (WBS), Organizational Breakdown Structure (OBS) та Cost Breakdown Structure (CBS), у поєднанні зі створенням офісу управління проєктами Project Management Office (PMO) і стандартизацією внутрішніх та зовнішніх процесів, гарантовано сприяє суттєвому підвищенню ефективності діяльності підприємств та злагоженості реалізації поточних програм.

Приклад діяльності NASA демонструє, що застосування WBS як фундаментальної системи інтеграції бюджетування, планування, обліку витрат та контролю виконання забезпечує високий рівень прозорості та ефективності управління у процесі реалізації високотехнологічних проєктів. [4].

Корпорація Siemens після впровадження програми підвищення організаційної зрілості управління проєктами відзначила зростання задоволеності клієнтів на 5%, покращення проєктної маржі на 6% і підвищення надійності постачання на 3% [5].

IBM, створивши Project Management Center of Excellence, досягла підвищення послідовності та передбачуваності виконання проєктів на глобальному рівні [6]. Згідно з дослідженням PMI Pulse of the Profession, компанії, що поєднують стандарти управління з гнучкими методами роботи, мають суттєво нижчі втрати інвестицій — на рівні 9,9% проти 21,6% у менш зрілих організацій [7].

McKinsey у дослідженні великих інфраструктурних проєктів показує, що формалізація процесів, інтегрований контроль витрат і строків, а також застосування структур WBS/OBS/CBS значно знижують ризики перевитрат і зривів проєктів [8].

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що застосування комплексного проєктного підходу забезпечує зростання ефективності управлінських процесів, підвищує прозорість реалізації стратегічних рішень та сприяє зниженню рівня ризиків. Накопичені емпіричні дані підтверджують його результативність у практиці високотехнологічних компаній, що, своєю чергою, обґрунтовує доцільність адаптації цього інструменту в українському господарському

середовищі з урахуванням специфіки національної економіки.

KPMG Ukraine в своїх аналітичних бізнес-звітах для України (M&A Radar, Progress Report) відмічає зростання попиту на консультації впровадження та використання РМ/РМО своїми українськими клієнтами на великих підприємствах та державних проектах [9]. Це свідчить про зацікавленість підприємств у розширенні своєї компетенцій в області проектного управління.

PwC / Deloitte / EY Ukraine пропонують Program & Transformation Management, РМО-as-a-Service та супровід великих інфраструктурних та реформаційних програм (рекомендації, підходи, шаблони KPI) [10, 11, 12]. Ці консультації часто супроводжуються кейс-результатами у вигляді прискорення реалізації, підвищення прозорості і більшої привабливості для інвестицій українських підприємств.

Наведені факти засвідчують усвідомлення значущості та доцільності інтеграції передових управлінських підходів у національну економічну систему з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств в умовах невизначеності та турбулентності. З огляду на це доцільним є звернення до прикладів практичного впровадження проектного підходу у діяльність провідних українських компаній:

— Agile-трансформація телеком-оператора Київстар. Найбільший телеком-оператор країни потребував пришвидшення виходу нових послуг на ринки та ставив на меті підвищення продуктивності своїх внутрішніх команд. Класичні підходи в управлінні вичерпали свої можливості та не забезпечували достатньої гнучкості в управлінні та не відповідали вимогам сьогодення щодо прийняття швидких управлінських рішень.

На підприємстві було прийнято рішення та запроваджена масштабна agile-трансформація задля досягнення поставленої мети підвищення ефективності управління та впровадження використання сучасних інструментів планування та звітності. Основні кроки цієї масштабної трансформації включали створення кросфункціональних команд по напрямкам діяльності, застосування сучасних гнучких підходів реалізації проектів Scrum та Kanban, а також використання сучасних та ефективних інструментів планування та звітності.

В ході реалізації цієї ініціативи Київстар отримав досить вражаючі результати. Основні із них: скорочення виходу продукту на ринок приблизно на 30% (з 6 до 2 місяців); підвищення продуктивності команд на 14%; покращення взаємодії бізнесу та IT-підрозділів на 80% [13].

Основними факторами успіху такої трансформації в першу чергу стало розуміння необхідності змін і всіляка підтримка цього процесу з боку топ-менеджменту підприємства. Було проведено масове навчання персоналу та запроваджена програма внутрішніх коучів, що дало змогу сформувати однорідне середовище людей об'єднаних розумінням доцільності впроваджених змін на підприємстві, сформувалася переважна маса зацікавлених, підготовлених професіоналів поділяючих цінності і вагомість проектного управління.

— ProZorro/DOZORRO — цифрова трансформація державних закупівель. До 2015 року система державних закупівель в Україні характеризувалася низькою

прозорістю та значними корупційними ризиками. Для подолання цих проблем та підвищення відкритості процедур було прийнято рішення щодо впровадження платформи ProZorro як комплексу цифрових проектів, що забезпечує публікацію та проведення державних тендерів, а також надає можливість приватному бізнесу брати участь у них у відкритий та прозорий спосіб, мінімізуючи ризики корупційних зловживань. Додатково до цього була створена система DOZORRO яка надавала можливість моніторингу для громадського контролю дотримання норм законодавства та тендерних процедур. Розроблена платформа включає в себе такі інструменти як цифровізація процедури закупівель, BI-аналітика по базі даних закупівель та інтеграцію модулів ризик-менеджменту [14].

В результаті проекту загальна економія бюджету країни склала близько 301 млрд. гривень за 9 років роботи платформи. У 2023 році була заощаджена сума у 3,8 млрд. гривень завдяки наявній аналітиці у рамках платформи. Система дозволила регулярно виявляти порушення тендерних процедур: червень 2024 ~ 51 млн гривень, липень 2024 ~ 133 млн гривень [15].

Ключовими факторами успіху цього проекту стали відкритість даних, міжнародна підтримка з боку EBRD, USAID та залучення бізнесу і громадськості до реалізації проекту [16].

— Nova Poshta — автоматизація логістичних процесів. Стрімке зростання обсягів відправлень серед населення та заплановане розширення мережі представництв компанії в Україні та у країнах Європейського Союзу зумовили потребу в масштабній автоматизації процесів сортування та доставки посилок [17].

Залучивши фінансування EBRD, компанія Nova Poshta реалізувала портфель інженерних і IT-проектів сконцентрованих на: будівництво сучасних автоматизованих терміналів, впровадження систем автоматизованого сортування та інтеграцію з CRM (Customer Relationship Management) системою [18].

Отримані результати надають компанії конкурентні переваги та відкриває шлях до подальшого розвитку та експансії на європейський ринок поштового пересилання. Завдяки впровадженню системи автоматизованого сортування збільшена пропускна спроможність терміналів удвічі до 3600 відправлень на годину на кожній лінії, зменшився час доставки та кількості помилок, підвищився рівень клієнтського задоволення [19].

Ключовими факторами успіху проекту Nova Poshta стали поетапне впровадження ініціативи у найкращих практиках проектного управління, залучення міжнародних консультантів та плідна комунікація в процесі реалізації, централізоване управління портфелем проектів в рамках офісу управління проектами.

Тобто, використання проектного підходу в ході реалізації масштабних і вартісних ініціатив довів свою ефективність як у приватному секторі (Kyivstar, Nova Poshta), так і в державному секторі (ProZorro).

Успіх зазначених проектів забезпечується поєднанням стратегічного бачення, підтримки керівництва, побудови та виховання професійних команд та цифрових інструментів, що цілком вписується в основні області управління задекларовані у Біблії проектного управління РМBoK [2].

Ефективність оцінюється завдяки вимірюваним результатам проєктної діяльності скорочення часу, економія коштів, підвищення продуктивності.

Наведені кейси можна вважати орієнтирами для інших вітчизняних компаній в Україні які мають на меті знайти ефективні інструменти підвищення конкурентоздатності та ефективності своїх підприємств.

Проєктний підхід є ефективним інструментом управління підприємством в умовах сучасної економіки та необхідності оперативного прийняття рішень в умовах невизначеності. Його впровадження дозволяє реалізовувати масштабні ініціативи, досягати стратегічних цілей, оптимізувати ресурси під поточні потреби, розвиватись, підвищувати стійкість та конкурентоспроможність підприємства [20]. Для забезпечення максимальної ефективності важливо враховувати специфіку підприємства, інвестувати в підготовку персоналу та поступово адаптувати організаційну структуру до проєктної моделі. Успішна реалізація проєктного підходу можлива лише за умови комплексного підходу, підтримки керівництва та активного залучення всіх учасників проєктної діяльності. Популяризація підходу, підтримка керівництва, постійне навчання персоналу, застосування технік напрацювання підходів і рішень та залучення кращих до управління є запорукою успішного впровадження та використання одного з передових інструментів управління — проєктного підходу.

ВИСНОВКИ

Проєктний підхід виступає дієвим засобом управління підприємствами в умовах невизначеності та турбулентності, забезпечуючи організацію діяльності через цілеспрямовані ініціативи з чітко визначеними цілями, термінами та ресурсами. Його застосування підвищує прозорість управлінських процесів, оптимізує використання ресурсів, сприяє координації підрозділів та досягненню стратегічних цілей, що підтверджується міжнародним та вітчизняним досвідом. Ефективність проєктного управління зростає завдяки інтеграції структур WBS, OBS, CBS та створенню РМО, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

До пріоритетних напрямів подальших досліджень належать адаптація проєктного підходу до специфіки різних галузей національної економіки, інтеграція цифрових інструментів для підвищення прозорості і ефективності, оцінка впливу на продуктивність та корпоративну культуру, а також розробка методик комплексної оцінки результативності проєктного управління за фінансовими, часовими та ресурсними показниками.

Література:

1. Павлова С.І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2016. № 4 (78). С. 170 — 177 DOI:10.20998/2413-3000.2023.7.11
2. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021, 270 p.. <https://pmiukraine.org/pmbok7>
3. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley. 2022 p. ISBN 978-1119805373 URL: [\[book.com/ua/upravlenie_it_proektami-364/projectmanagementasystemsapproachttoplanningschedulingandcontrolling13thedition-276462\]\(https://book.com/ua/upravlenie_it_proektami-364/projectmanagementasystemsapproachttoplanningschedulingandcontrolling13thedition-276462\)](https://balka-

</div>
<div data-bbox=)

4. NASA. NASA Work Breakdown Structure Handbook. NASA, 2023. URL: https://soma.larc.nasa.gov/stp/dynamic/pdf_files/NASA%20SP%2020210023927%20WBS_Handbook.pdf

5. Siemens AG. Project Management Maturity Program Results. Siemens, 2018. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/improving-siemens-maturity-project-management-6936>

6. PMI and IBM. The Value of Project Management Center of Excellence. 2015. URL: <https://www.pmi.org/business-solutions/case-studies/ibm-strengthens-focus-on-professional-project-management>

7. PMI. Pulse of the Profession 2020. Project Management Institute, 2020. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908>

8. McKinsey & Company. The Construction Productivity Imperative. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-construction-productivity-imperative>

9. KPMG. Progress Report 2021-2022. URL: https://kpmg.com/ua/en/home/about/corporate-reporting.html?utm_source=chatgpt.com

10. PWC. Programme and Project Management. URL: https://www.pwc.com/ua/en/services/consulting/project-management.html?utm_source=chatgpt.com

11. Deloitte. The importance of "Infrastructure for Good" for rebuilding Ukraine. URL: https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/perspectives/the-importance-of-infrastructure-for-good.html?utm_source=chatgpt.com

12. EY. Our experience in Ukraine. URL: https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure?utm_source=chatgpt.com

13. SoftServe. Kyivstar Agile Transformation Case Study. 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/resources/agile-transformation-for-kyivstar>

14. Open Contracting Partnership. ProZorro Impact Report. 2024. URL: <https://www.open-contracting.org/2018/01/12/learning-insights-latest-impacts-emerging-ukraines-prozorro-reforms/>

15. Transparency International Ukraine. DOZORRO Reports. 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/en/project/dozorro-5-years/>

16. World Bank. Digital Governance and Transparency Practices. 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107173682d0431bf651fded74199f10.pdf>

17. EBRD. Nova Poshta Automation Project Overview. 2023. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebd-lends--50-million-to-ukraine-s-nova-post.html>

18. Parcel and Postal Technology International. Automated Sorting Systems in Ukraine. 2023. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2021/ukraines-nova-poshta-to-build-new-hub-with-ebd-loan.html?utm_source=chatgpt.com

19. Nova Poshta. Annual Operational Report. 2023. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf>

20. PMI. Pulse of the Profession. 2021. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf

References:

1. Pavlova, S.I. (2017), "Projected oriented organizations as development of enterprise management methods", *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 4 (78), pp. 170—177. DOI:10.20998/2413-3000.2023.7.11

2. Project Management Institute (2021), *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, 7th ed., Project Management Institute, Newtown Square, USA, available at: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (Accessed 15 Aug 2025).

3. Kerzner, H. (2022), *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, Wiley, Hoboken, United States, available at: https://balka-book.com/ua/upravlenie_it_proektami-364/project-managementsystemsapproachttoplanningschedulingandcontrolling13thedition-276462 (Accessed 15 Aug 2025).

4. NASA (2023), "NASA Work Breakdown Structure Handbook", available at: https://soma.larc.nasa.gov/stp/dynamic/pdf_files/NASA%20SP%20202-10023927%20WBS_Handbook.pdf (Accessed 15 Aug 2025).

5. Siemens AG (2018), "Project Management Maturity Program Results", available at: <https://www.pmi.org/learning/library/improving-siemens-maturity-project-management-6936> (Accessed 15 Aug 2025).

6. PMI and IBM (2015), "The Value of Project Management Center of Excellence", available at: <https://www.pmi.org/business-solutions/case-studies/ibm-strengthens-focus-on-professional-project-management> (Accessed 15 Aug 2025).

7. Project Management Institute (2020), "Pulse of the Profession", available at: <https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908> (Accessed 15 Aug 2025).

8. McKinsey & Company (2015), "The Construction Productivity Imperative", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-construction-productivity-imperative> (Accessed 15 Aug 2025).

9. KPMG (2023), "Progress Report 2021-2022", available at: https://kpmg.com/ua/en/home/about/corporate-reporting.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Aug 2025).

10. PWC (2025), "Programme and Project Management", available at: https://www.pwc.com/ua/en/services/consulting/project-management.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Aug 2025).

11. Deloitte (2025), "The importance of "Infrastructure for Good" for rebuilding Ukraine", available at: https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/perspectives/the-importance-of-infrastructure-for-good.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Aug 2025).

12. EY. (2025), "Our experience in Ukraine", available at: https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Aug 2025).

13. SoftServe (2023), "Kyivstar Agile Transformation Case Study", available at: <https://www.softserveinc.com/en-us/resources/agile-transformation-for-kyivstar> (Accessed 15 Aug 2025).

14. Open Contracting Partnership (2024), "ProZorro Impact Report", available at: <https://www.opencontracting.org/2018/01/12/learning-insights-latest-impacts-emerging-ukraines-prozorro-reforms/> (Accessed 15 Aug 2025).

15. Transparency International Ukraine (2024), "DOZORRO Reports", available at: <https://ti-ukraine.org/en/project/dozorro-5-years/> (Accessed 15 Aug 2025).

16. World Bank (2023), "Digital Governance and Transparency Practices", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107173682d0431bf651fdded74199f10.pdf> (Accessed 15 Aug 2025).

17. EBRD (2023), "Nova Poshta Automation Project Overview", available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebd-lends--50-million-to-ukraine-s-nova-post.html> (Accessed 15 Aug 2025).

18. Parcel and Postal Technology International (2023), "Automated Sorting Systems in Ukraine", available at: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2021/ukraines-nova-poshta-to-build-new-hub-with-ebd-loan.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Aug 2025).

19. Nova Poshta (2023), "Annual Operational Report", available at: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf> (Accessed 15 Aug 2025).

20. PMI (2021), "Pulse of the Profession", available at: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf (Accessed 15 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.08.2025 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 005.96:658.1

*Т. В. Гринько,**д. е. н., професор, декан факультету економіки, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,**Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>**Т. І. Олійник,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>**В. А. Петьков,**магістр кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,**Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4808-0412>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.139

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

T. Grynko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

T. Oliynyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

V. Petkov,

Master's student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

ROLE OF LEADERSHIP IN MODERN MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT: TRENDS AND CHALLENGES

У статті досліджено роль лідерства як ключового чинника сучасного менеджменту та розвитку підприємництва, що визначає ефективність управлінської діяльності та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто сутність поняття "лідерство", його місце та значення в управлінській структурі, а також основні ознаки, що характеризують цей феномен. Встановлено особистісні якості керівника у формуванні ефективної команди та досягненні стратегічних цілей підприємства. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку лідерських підходів та їхній вплив на підприємницьку активність. Проведено порівняльний аналіз менеджменту та лідерства, визначено їхню взаємодоповнюваність і відмінності. Встановлено, інтеграція лідерських принципів у систему управління сприяє переходу від традиційної адміністративної моделі до підходу, орієнтованого на ініціативу, натхнення та ефективну командну роботу, що є критично важливим для розвитку підприємництва.

The article explores the role of leadership as a key factor in modern management and entrepreneurship development, which determines the effectiveness of management activities, adaptation to change, and contributes to increasing the competitiveness of enterprises in the context of globalization and digital transformation of the economy. Leadership is considered not only as a management function, but as a

complex system of influence, inspiration and strategic vision that forms organizational culture, motivates employees and ensures innovative development.

The study analyzes the essence of the concept of "leadership", its place and significance in the management structure of the organization, as well as the main features that characterize this phenomenon in the modern business environment. Special attention is paid to such leadership approaches as transformational, emotional, service and digital leadership, which are increasingly becoming decisive in the context of change management and building flexible, adaptive teams. It has been established that the personal qualities of a leader — in particular, emotional intelligence, strategic thinking, communication skills, adaptability, proactivity, ethics and the ability to inspire — are crucial for forming an effective team, ensuring trust within the team and achieving the strategic goals of the enterprise. A comparative analysis of the concepts of "management" and "leadership" has been conducted, their complementarity and key differences have been identified. If management focuses on the organization of processes, control, planning and administration, then leadership emphasizes visionary, innovativeness, motivation and the formation of a long-term value orientation in the enterprise.

Special attention is paid to the analysis of modern trends in the development of leadership models in the context of digitalization, in particular the transition to digital leadership, which requires new approaches to decision-making, management of remote teams, the implementation of digital tools and flexible management methods. It is noted that a modern leader must not only possess technical competencies, but also act as an agent of change, capable of leading a team in conditions of constant transformation. It has been established that the integration of leadership approaches into the enterprise management system contributes to the transition from the traditional administrative model to a flexible, people-centered approach focused on initiative, inspiration, partnership relations and effective teamwork. This is critically important for the development of modern entrepreneurship, increasing its innovative potential and ability to sustainable development in conditions of rapid global changes.

Ключові слова: лідерство, менеджмент, підприємництво, ефективність, команда.

Key words: leadership, management, entrepreneurship, effectiveness, team.

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

Сучасні процеси менеджменту та розвитку підприємництва потребують ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств у динамічному і глобалізованому економічному середовищі, де одним із ключових чинників досягнення стратегічних цілей підприємства є лідерство, яке визначає результативність управлінської діяльності, сприяє формуванню мотивованих команд й розвитку підприємницької активності.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, залишається актуальною проблема інтеграції лідерських принципів у практику управління та підприємництва, зокрема визначення ефективних підходів, що поєднують традиційні адміністративні моделі з сучасними методами мотивації, натхнення та командної взаємодії. Вивчення цих аспектів є критично важливим для формування стійких конкурентних переваг підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Феномен лідерства в менеджменті та підприємстві, а також обґрунтування ключових особистісних і професійних якостей, необхідних сучасному лідеру, активно досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед українських дослідників особливу увагу цьому питанню приділяють Маркіна І.А., Кожушко Л.Ф.,

Щербакова А.С., Буняк Н.М., Швіндіна Г.О. та багато інших, які аналізують лідерські компетенції, їхній вплив на ефективність управлінської діяльності та розвиток підприємницької активності.

Серед зарубіжних авторів слід звернути увагу на праці П. Друкера, який досліджує трансформаційне лідерство, мотивацію персоналу та роль лідера у формуванні корпоративної культури.

Проте на сьогодні в умовах невизначеності, цифрової трансформації, зростання соціальної відповідальності бізнесу та глобальних викликів, змінюються вимоги до лідерських якостей, постає потреба у переосмисленні ролі лідера, де дедалі більшого значення набувають емоційний інтелект, адаптивність, інноваційне мислення, здатність до управління змінами та кризами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ролі лідерства у сучасному менеджменті та розвитку підприємництва, аналіз його впливу на ефективність управлінської діяльності, формування командної взаємодії і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємств у динамічному економічному середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У теперішніх реаліях одним із найважливіших завдань, що стоять перед менеджментом кожного госпо-

Таблиця 1. Стиль лідерства у сучасній організаційній моделі підприємств

Стиль лідерства	Характеристика	Переваги	Недоліки
Авторитарний	Жорсткий контроль, чіткий розподіл обов'язків, швидкі рішення	Швидке ухвалення рішень, чітка відповідальність	Обмежує ініціативу, може знижувати мотивацію
Демократичний	Залучення команди до ухвалення рішень	Формування довіри, розвиток відповідальності та компетенцій	Повільніше прийняття рішень
Трансформаційне	Натхнення, розвиток потенціалу працівників	Сприяє інноваційності, створенню високоефективних команд	Вимагає високих навичок лідера
Сервісне	Підтримка команди, задоволення потреб співробітників	Формування сприятливого середовища, мотивація	Може зменшувати акцент на контролі та результаті

даруючого суб'єкта, є забезпечення його ефективного функціонування. Важливу роль у цьому процесі відіграє лідерство, яке визначає результативність управлінської діяльності, сприяє формуванню мотивованих команд та розвитку підприємницької активності. Зміни в сучасних організаційних моделях, зокрема впровадження плоских організаційних структур, відхід від жорсткої ієрархії та широке делегування повноважень, створили нові умови для лідерства.

Плоска організаційна структура характеризується мінімальною кількістю ієрархічних рівнів між керівництвом та працівниками, що забезпечує більш рівноправне робоче середовище, де співробітники мають більшу автономію та безпосередній доступ до керівників, які приймають ключові рішення. Така модель сприяє відкритому обміну інформацією та ідеями, підвищує відповідальність працівників, мотивує проявляти ініціативу та робити внесок у процеси прийняття рішень, підтримуючи креативність і інноваційний розвиток підприємства [1].

Слід відзначити, феномен лідерства включає лідера, його послідовників, характер взаємодії між ними та середовище, в якому воно відбувається. Особистісні якості керівника є першоосновою успішного функціонування колективу, а соціально-психологічні характеристики послідовників визначають ефективність командної взаємодії. Специфіка взаємодії лідера та його команди, проявляється у залученні працівників до вирішення організаційних завдань, створенні сприятливого середовища для взаємної підтримки і раціональному делегуванні повноважень.

Звідси інтеграція лідерських принципів у систему управління, поєднана з плоскою організаційною структурою, сприяє переходу від традиційної адміністративної моделі до підходу, орієнтованого на натхнення, ініціативність і ефективну командну роботу, що є критично важливим для розвитку сучасного менеджменту та підприємництва.

Інтеграція лідерських принципів у сучасні організаційні моделі та плоскі структури, створює умови для підвищення ефективності управління і розвитку підприємства. У цьому контексті важливим аспектом є визначення стилів лідерства, адже саме вони визначають характер взаємодії керівника з командою та впливають

на мотивацію, залученість працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства.

У науковій та практичній літературі виділяють кілька основних стилів лідерства, кожен з яких має свої переваги та недоліки [2—5] (табл. 1).

Вибір конкретного стилю лідерства залежить від особливостей підприємства, його цілей, корпоративної культури та характеру послідовників. В даному випадку найбільш ефективними виявляються демократичний та трансформаційний стилі, оскільки вони стимулюють ініціативу, відкриту комунікацію та творчий підхід до розв'язання завдань. Аналіз і правильне поєднання різних стилів лідерства дозволяє керівникам адаптуватися до динамічного економічного середовища та забезпечувати розвиток підприємництва в умовах глобалізації та конкурентного тиску.

Лідерство в менеджменті та підприємстві сьогодні вважається одним із ключових чинників ефективності розвитку бізнесу. Наукові дослідження підкреслюють, що роль лідера виходить за межі формального управління, оскільки він впливає на організаційні процеси не лише через власні особистісні характеристики, а й через соціальну взаємодію з командою та зовнішнім середовищем, що в сукупності забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства [6].

З огляду на зазначене, наше бачення лідера в контексті менеджменту та підприємства можна визначити як особу, здатну приймати стратегічно обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, координувати та мотивувати команду, впроваджувати інновації, а також брати на себе відповідальність за результати комерційної діяльності. Тобто комплекс управлінських навичок і особистісних якостей, формує основу ефективного лідерства і визначає потенціал його впливу на розвиток бізнесу.

Водночас лідерство розглядається науковцями як управлінський процес у досягненні стратегічної мети підприємства [7], що реалізується через цілеспрямовану організацію в діяльності команди. Це включає формування корпоративного бачення та місії, визначення пріоритетів розвитку, постановку чітких цілей, мотивацію і розвиток персоналу, а також підтримку організаційної культури й впровадження інноваційних практик.

Такий підхід демонструє, що особистісні якості лідера є необхідним, але недостатнім фактором, оскільки ефективно управління потребує комплексного використання системних методів впливу на команду та організацію бізнесу в цілому (рис. 1).

Сучасна наукова література пропонує низку теоретичних підходів до аналізу лідерства, які пояснюють механізми його впливу на результативність підприємницької діяльності в результаті трансформаційних змін у суспільстві та економіці, нівелюючи залежність лідера від конкретного контексту, наявних ресурсів і рівня конкуренції. В даному випадку відправною тут точкою є природний, соціально необхідний процес групової організації і самоорганізації, спрямований на досягнення загальної мети господарюючого суб'єкта [8], що з

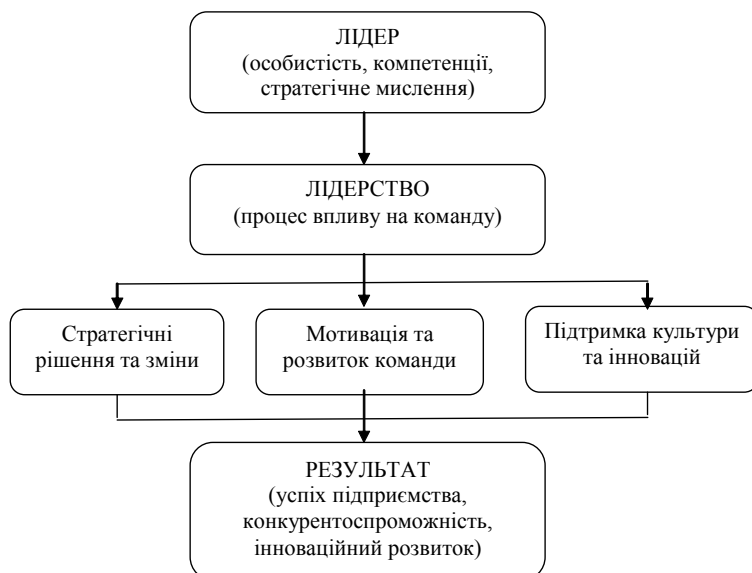


Рис. 1. Лідер і лідерство в менеджменті та підприємстві

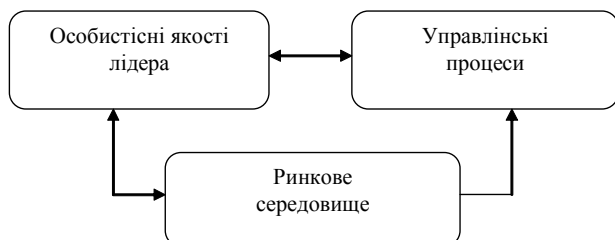


Рис. 2. Модель ефективного лідерства

точки зору сучасного лідерства формує принциповий перехід від деструктивного до трансформаційного лідерства [9], включаючи інноваційні підходи до управлінського процесу в умовах сьогоденного суспільства — цифрової трансформації [10].

Останнє, трансформаційне лідерство, орієнтує суспільство на мотивацію, інноваційні зміни та розвиток організаційних процесів, тоді як реалізація підприємницьких ініціатив базується на системі винагород і контролю, що забезпечує досягнення конкретних фінансових та операційних результатів [11]. Така риса акцентує увагу на значенні особистісних характеристик лідера для реалізації підприємницької ініціативи, а поведінкова його теорія фокусується на ролі стилю управління — авторитарного, демократичного чи ліберального щодо підвищення продуктивності команди та розвитку бізнесу.

У контексті сучасного підприємництва ефективне лідерство виступає ключовим чинником, що визначає здатність підприємця та його команди досягати поставлених цілей, розвивати бізнес і займати стійкі позиції на ринку. Так лідерство вимагає гармонійної інтеграції особистісних якостей, таких як стратегічне мислення, відповідальність та інноваційність, із розвиненими управлінськими компетенціями, серед яких уміння мотивувати команду, формувати чіткі пріоритети розвитку та підтримувати ефективну організаційну культуру [12]. Не менш важливим є здатність підприємця адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, швидко реагувати на виклики ринку та використовувати нові можливості для зростання.

На нашу думку лідерство в підприємництві необхідно розглядати як безперервний і динамічний процес взаємодії лідера, підприємницької команди та ринкового контексту. Цей процес забезпечує не лише стабільний розвиток бізнесу, а й створення довгострокових конкурентних переваг, підвищення інноваційного потенціалу та здатності підприємницьких структур гнучко адаптуватися до змін. Завдяки ефективному лідерству підприємство набуває стійкості, здатності до масштабування та інноваційного оновлення, що є запорукою успіху в умовах сучасної глобальної економіки.

Таким чином, узагальнення вищенаведених підходів і характеристик дозволяє сформувати цілісну концептуальну модель ефективного лідерства у підприємстві, яка відображає взаємозв'язки між особистісними якостями лідера, управлінськими процесами та впливом ринкового середовища на бізнес процеси (рис. 2).

Запропонована модель ефективного лідерства в підприємстві наочно демонструє, що результативність підприємницької діяльності визначається не лише особистісними характеристиками лідера, але й якістю управлінських процесів та здатністю враховувати динаміку зовнішнього ринкового середовища. Збалансована взаємодія цих елементів створює передумови для стійкого розвитку бізнесу, підвищення його інноваційного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій.

Водночас важливо враховувати, що лідер, його стиль поведінки і характер взаємовідносин із командою, завжди відображають конкретну ситуацію, соціальні умови та особливості взаємодії усіх учасників підприємницького процесу. Саме тому в сучасних умовах лідерство розглядається як ключовий елемент системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання.

Основні прояви лідерства в підприємстві охоплюють комплекс управлінських і комунікативних дій, спрямованих на формування ефективної взаємодії в команді та досягнення стратегічних цілей бізнесу: по-перше, це здатність формулювати й чітко комунікувати бачення розвитку підприємницького проекту, що забезпечує єдність цінностей та узгодженість дій усіх учасників; по-друге, проявом лідерства є уміння приймати виважені стратегічні та оперативні рішення, орієнтуючись на довгострокові перспективи і динаміку ринкових змін; по-третє, важливим аспектом виступає мотиваційний вплив на команду, який реалізується через створення сприятливого психологічного клімату, систему стимулів і підтримку професійного розвитку співробітників; по-четверте, лідерство проявляється у здатності ефективно управляти змінами, впроваджувати інновації та адаптувати бізнес-модель до нових викликів і можливостей зовнішнього середовища; по-п'яте, значущим проявом є підтримка та розвиток організаційної культури, яка сприяє збереженню корпоративної ідентичності і формуванню репутаційного капіталу підприємства.

Отже, лідерство у підприємстві проявляється у побудові партнерських відносин із зовнішніми стейкхол-

дерами, що забезпечує додаткові можливості для зростання та розвитку самого підприємства. Лідерство є фундаментальним і наскрізним компонентом управлінської діяльності, що визначає ефективність реалізації всіх функцій менеджменту в підприємницькому середовищі.

В сучасних умовах, коли ринкова кон'юнктура постійно змінюється, а конкуренція загострюється, відсутність компетентного та стратегічно орієнтованого лідера може негативно впливати на здатність підприємства досягати поставлених цілей. При цьому недостатній рівень лідерських якостей у керівника призводить до зниження продуктивності команди, погіршення мотиваційного клімату, не виваженості управлінських рішень що обмежує адаптивність бізнесу у відповідь на зовнішні виклики.

Ефективне лідерство у підприємництві реалізується через поєднання різних типів управлінського впливу, що залежать від домінування певних компонентів взаємодії між членами колективу. Так ділове лідерство акцентує увагу на раціональному плануванні, структуризації робочих процесів, чіткому визначенні завдань і контролі за їх виконанням, забезпечуючи конкретні результати та оптимізацію процесів управління. Емоційне ж лідерство спрямоване на розвиток міжособистісних відносин у колективі, формування довіри, підтримку психологічного клімату та мотивації співробітників, що підвищує згуртованість команди та сприяє інноваційному потенціалу підприємства. Ситуативне лідерство передбачає гнучку адаптацію стилю управління залежно від конкретних умов, проблем та викликів, що виникають у процесі діяльності, забезпечуючи ефективне реагування на зміни і оптимізацію використання ресурсів.

Оновлене бачення сутності лідерства зумовлює трансформацію набору компетенцій, необхідних лідеру нового покоління, де лідер виступає творцем бажаного майбутнього підприємства, а не лише реагує на поточні виклики. В умовах динамічного та невизначеного середовища, сучасний лідер повинен вміти ефективно управляти складними процесами, поєднувати аналітичне мислення з інтуїцією і досвідом, координувати роботу команди на відстані, оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати мотивовану команду однодумців та підтримувати культуру здорової конкуренції, співпраці і взаємоповаги. Він стимулює командну роботу, визначає стратегічний напрям розвитку підприємства та забезпечує рівні умови для реалізації потенціалу кожного учасника колективу.

Таким чином, сучасне підприємницьке лідерство інтегрує елементи ділового, емоційного і ситуативного впливу, поєднуючи стратегічне бачення, управлінську гнучкість та високий рівень соціальної компетентності. Це дозволяє забезпечувати ефективність управлінських процесів, зміцнювати корпоративну культуру, підвищувати мотивацію співробітників і формувати стійкі конкурентні переваги підприємства в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Враховуючи зазначене, сучасне підприємницьке лідерство слід розглядати не як ізольований феномен, а як складову інтегрованої системи управління, де стратегічне бачення, мотиваційний вплив та здатність суб'єкта підприємництва адаптуватися до змін, взаємоді-

ють із організаційною структурою, процесами планування і контролю. Лідерство і менеджмент виступають взаємодоповнюючими складовими, при яких створюються умови для розвитку та забезпечується стабільність і ефективність операційної діяльності підприємства. Саме така інтеграція дозволяє підприємству одночасно зберігати контроль над ресурсами та бізнес процесами і підтримувати гнучкість, необхідну для адаптації до швидкозмінного ринкового середовища.

Окрім цього, менеджмент і лідерство виступають взаємопов'язаними елементами, але концептуально відмінними складовими ефективного управління підприємництвом, і якщо сучасне підприємницьке лідерство формує стратегічне бачення, мотиваційне поле та здатність підприємства адаптуватися до змін, то менеджмент забезпечує структурну стабільність, оптимізацію процесів і контроль за виконанням поставлених завдань. Тут менеджмент традиційно визначається як процес планування, організація бізнес-процесів, мотивація та контроль ресурсів для досягнення встановлених цілей. Він забезпечує передбачуваність таких бізнес-процесів, ефективне використання ресурсів і дотримання стандартів, зосереджуючись на коротко- та середньострокових результатах.

Лідерство, навпаки, акцентує увагу на впливі на людей, формуванні бачення та розвитку потенціалу команди, де сучасний лідер створює сприятливий психологічний клімат, підтримує корпоративну культуру і стимулює ініціативність співробітників, орієнтуючись на довгострокові стратегічні цілі й інноваційний розвиток підприємства.

Взаємодоповнюваність менеджменту та лідерства проявляється у їхній синергії: менеджмент забезпечує організаційну структуру та порядок, тоді як лідерство формує мотивацію, інноваційний потенціал і стратегічний напрям розвитку. Гармонійне поєднання цих підходів дозволяє підтримувати стабільність і ефективність бізнес-процесів, одночасно стимулюючи розвиток команди та адаптивність підприємства. При цьому відмінності між менеджментом і лідерством можна узагальнити так: менеджмент зосереджується на бізнес-процесах і ресурсах, контролює виконання та забезпечує стабільність, тоді як лідерство спрямоване на людей, мотивацію, інновації та досягнення довгострокових цілей.

Таким чином, у контексті сучасного підприємництва ефективність діяльності підприємства визначається здатністю керівника інтегрувати управлінські навички та лідерські компетенції, поєднуючи контроль і стабільність з інноваційним розвитком та стратегічним баченням.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз сучасних підходів до лідерства та менеджменту в підприємницькому середовищі демонструє, що ефективність функціонування підприємства визначається інтеграцією стратегічного бачення, управлінських компетенцій і соціальної компетентності лідера. Лідерство виступає ключовим фактором формування мотивованих команд, розвитку підприємницької активності

та здатності суб'єкта господарювання адаптуватися до динамічного ринкового середовища, тоді як менеджмент забезпечує структурну стабільність, оптимізацію бізнес-процесів і контроль за досягненням поставлених цілей.

Сучасні організаційні моделі створюють умови для демократичного і трансформаційного стилю лідерства, що стимулює ініціативу, відкриту комунікацію та творчий підхід до вирішення завдань. Поєднання різних стилів лідерського впливу, адаптація до ситуаційних викликів і розвиток соціально-психологічних навичок команди, формують основу високоефективного управління.

Таким чином, сучасне підприємницьке лідерство і менеджмент слід розглядати як взаємодоповнюючі елементи управлінської системи, де лідер забезпечує мотивацію, стратегічний напрям та інноваційний потенціал, а менеджмент гарантує організаційний порядок, контроль і ефективне використання ресурсів. Гармонійна інтеграція цих складових дозволяє підприємству досягати стійких конкурентних переваг, підвищувати продуктивність та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є визначальним фактором успіху в умовах сучасної глобальної економіки.

Література:

1. Буняк Н.М. Лідерство в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327> (дата звернення: 15.08.2025).
2. Храпкіна В.В., Храпкін О.М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. Збірник наукових праць ДУІТ. 2024. № 55. С. 68—75.
3. Кожушко Л.Ф., Щербакіна А.С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2020. № 4 (92). С. 85—95.
4. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2018. № 24. С. 157—162.
5. Білецький О.В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4534> (дата звернення: 14.08.2025).
6. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88—91.
7. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 184—187.
8. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. Актуальні проблеми психології. 2013. № 9. С. 516—524.
9. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. Вісник Сумського державного університету. 2020. № 4. С. 37—43.
10. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлипков О. Інноваційні підходи до управління талантами в

умовах цифрової трансформації. Вісник Економіки. 2024. № 3. С. 73—94.

11. Тимошенко В.Б. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3450> (дата звернення: 16.08.2025).

12. Насад Н.В., Мкрчян Н.А. Стратегія управління лідерським потенціалом на підприємстві в умовах цифровізації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 3 (46). С. 61—65.

References:

1. Bunyak, N.M. (2024), "Leadership in the organization's management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 64, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327> (Accessed 15 August 2025).
2. Khrapkina, V.V. and Khrapkin, O.M. (2024), "Role of the leader in the formation of the corporate culture of the enterprise", *Zbirnyk naukovykh prats' DUIT*, vol. 55, pp. 68—75.
3. Kozhushko, L.F. and Shcherbakova, A.S. (2020), "Leadership as a prerequisite for an effective organization management system", *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, vol. 4, no. 92, pp. 85—95.
4. Efymentko, M.O. and Izyumtseva, N.V. (2018), "Role of leadership in the personnel management system at the enterprise", *Infrastruktura rynku*, vol. 24, pp. 157—162.
5. Biletskyi, O.V. (2024), "Transformation of the role and qualities of a leader in the new management paradigm", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 66, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4534> (Accessed 14 August 2025).
6. Markina, I.A. Voronina, V.L. and Dmytrenko, I.A. (2020), "Leadership as a phenomenon of modern management", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 159, pp. 88—91.
7. Prilepa, N.V. (2019), "Leadership in the enterprise management system", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 5, pp. 184—187.
8. Shevchenko, L.Yu. (2013), "Modern approaches to the scientific study of leadership", *Aktual'ni problemy psykholohii*, vol. 9, pp. 516—524.
9. Shvindina, G. Balagurovska, I. Bilotserkivska, O. and Kvilinsky, O. (2020), "Formation of principles of transition from destructive to transformational leadership", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 4, pp. 37—43.
10. Dyakiv, O. Shushpanov, D. Prokhorovska, S. and Khlipovka, O. (2024), "Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation", *Visnyk Ekonomiky*, vol. 3, pp. 73—94.
11. Tymoshenko, V.B. (2024), "Leadership in the context of social transformations", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3450> (Accessed 16 August 2025).
12. Nasad, N.V. and Mkrchyan, N.A. (2024), "Strategy for managing leadership potential in an enterprise in the context of digitalization", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3, no. 46, pp. 61—65.

Стаття надійшла до редакції 16.08.2025 р.

В. Т. Маковецький,
к. е. н., доцент, докторант відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій
в тваринництві, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2350-5121>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.145

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ГАЛУЗІ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ І КРИЗИ

V. Makovetskyi,
PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Candidate of the Department
of Economics of the Department of Economics, Management and Transfer of Innovations
in Livestock, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

MECHANISMS OF ENSURING ECONOMIC GROWTH IN THE DAIRY CATTLE INDUSTRY OF UKRAINE DURING WAR AND CRISIS

У статті висвітлено актуальні проблеми функціонування, трансформації та перспективи сталого економічного зростання галузі молочного скотарства України в умовах триваючої повномасштабної воєнної агресії з боку Росії та поглибленої фінансово-економічної кризи. Проведено комплексний аналіз динаміки чисельності великої рогатої худоби, зокрема корів, із розмежуванням по основних категоріях господарств. Виявлено катастрофічне, системне скорочення поголів'я, що становить безпосередню загрозу для продовольчої безпеки держави. Аргументовано стратегічну необхідність активного розвитку молочного тваринництва як ключового чинника забезпечення населення повноцінними білковими продуктами тваринного походження, які мають високу біологічну цінність та критичне значення для збереження здоров'я нації, особливо дітей і осіб похилого віку. У межах дослідження запропоновано низку дієвих, практико-орієнтованих механізмів стабілізації, відновлення та масштабування виробництва молока, які можуть бути реалізовані навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів та інвестиційних можливостей. Обґрунтовано доцільність і економічну доцільність розвитку сімейних молочних ферм як гнучкої, адаптивної та ефективної організаційно-господарської форми. Розроблено концепцію впровадження типових проєктів ферм з урахуванням мінімізації витрат, оптимізації строків будівництва та усунення корупційних ризиків на етапі дозвільних процедур. Особливу увагу приділено формуванню прозорих механізмів реалізації продукції з рівним доступом до внутрішнього ринку для всіх категорій виробників — незалежно від масштабів діяльності та форми власності, із гарантіями якості, безпечності та простежуваності молочних продуктів. Акцент зроблено на необхідності нормативно-правового врегулювання правил торгівлі, розвитку мережі лабораторного контролю, стимулювання внутрішньої переробки сировини, а також створення муніципальної інфраструктури каналів збуту. У підсумку обґрунтовано, що впровадження зазначених механізмів сприятиме не лише підвищенню ефективності та продуктивності галузі, а й створенню нових робочих місць, зростанню рівня добробуту населення, зміцненню продовольчої безпеки та сталому розвитку національної економіки навіть за умов надзвичайних викликів сучасного періоду.

The article highlights the current problems of functioning, transformation and prospects for sustainable economic growth of the dairy cattle industry of Ukraine in the context of ongoing full-scale military aggression by Russia and a deepening financial and economic crisis. A comprehensive analysis of the dynamics of the number of cattle, in particular cows, with a distinction by main categories of farms has been carried out. A catastrophic, systemic reduction in the livestock population has been identified, which poses a direct threat to the food security of the state. The strategic need for active development of dairy farming as a key factor in providing the population with high-quality protein products of animal origin, which have high biological value and are critical for preserving the health of the nation, especially children and the elderly, has been argued. The study proposes a number of effective, practice-oriented mechanisms for stabilizing, restoring and scaling up milk production, which can be implemented even in conditions of limited financial resources and investment opportunities. The feasibility and economic feasibility of developing family dairy farms as a flexible, adaptive and effective organizational and economic form are substantiated. A concept for implementing typical farm projects is developed, taking into account cost minimization, optimization of construction times and elimination of corruption risks at the stage of permitting procedures. Particular attention is paid to the formation of transparent mechanisms for the sale of products with equal access to the domestic market for all categories of producers — regardless of the scale of activity and form of ownership, with guarantees of quality, safety and traceability of dairy products. The emphasis is placed on the need for regulatory and legal regulation of trade rules, the development of a laboratory control network, stimulation of internal processing of raw materials, as well as the creation of municipal infrastructure for sales channels. As a result, it is substantiated that the implementation of these mechanisms will contribute not only to increasing the efficiency and productivity of the industry, but also to creating new jobs, increasing the level of welfare of the population, strengthening food security and sustainable development of the national economy even in the conditions of extraordinary challenges of the modern period.

Ключові слова: економічне зростання, молочне скотарство, механізми швидкого масштабування бізнесу, стійка економіка в умовах війни і фінансово-економічної кризи.

Key words: economic growth, dairy farming, mechanisms for rapid business scaling, a sustainable economy in the face of war and financial and economic crisis.

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

Враховуючи війну, критичну фінансову ситуацію й інші складні проблеми, все одно Україна має потенціал і реальний шанс швидко побудувати сучасну потужну економіку. Галузь сільського господарства є однією із ключових у вітчизняній економіці і може стати локомотивом для розвитку інших галузей. І не треба цуратись того, що ми аграрна країна. На сьогодні світова еліта цінує землю і особливо сільськогосподарську землю більше, ніж гроші, золото, стартапи і криптовалюту. Сільськогосподарські землі скуповують тому, що це наднадійний актив. Поки люди їдять і п'ють, ферми будуть приносити прибутки і також це дає владу та контроль над стратегічними ресурсами: їжею та водою. В умовах кліматичних криз це — реальна сила і влада.

Навіть у часи древнього Єгипту влада фараонів трималась перш за все на тому, що фараон був власником системи водопостачання. В пустелі вода — це все. Так що, вода і їжа це не просто тренд, це стратегічний хід, хто володіє цими ресурсами, той володіє майбутнім. Наприклад, один із найуспішніших бізнесменів світу Білл Гейтс купив близько 270 тис. акрів сільськогосподарських земель і вклав у покупку земель більше \$3 млрд. Б. Гейтс є одним із світових лідерів у сфері надприбуткового ІТ бізнесу та комп'ютерних технологій, також має фармацевтичний бізнес, в якому вкладений 1 долар дає до 20 доларів доходу, і все ж таки не цурається активно інвестувати в аграрний сектор, очистку питної води. Корисні копалини як-правило можна добути один раз, а урожай, наприклад, зернових можна отримувати щороку, тобто це є відновлюваний ресурс. Але аграрний сектор України — це не лише рослинництво, це і надважлива галузь тваринництва, бо за науково обгрунто-

ваними нормами повноцінного здорового харчування людині потрібно у їжі щодня споживати 28 незамінних амінокислот, 32 мікроелементи та 12 вітамінів, а у справжньому молоці усі ці 28 незамінних амінокислот є у правильній кількості, співвідношенні та легкозасвоюваній формі. Тому молочне скотарство треба розвивати в першу чергу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем молочного скотарства й інвестицій у цю важливу галузь займалися Алескерова Ю. В., Антощенкова В. В., Іванова А. С., Білоус С. П., Грушко В. О., Данько Ю. І., Ніценко В. С., Світлична А. В., Собкевич О. В., Цвігун І. А., Шиян Н. І. та інші науковці [1—10]. Але їхні пропозиції для покращення стану молочної галузі складно впровадити на практиці у зв'язку із війною і різким погіршенням фінансово-економічної ситуації в Україні. Тому наше дослідження направлене на більш дієве і швидке вирішення вказаних проблем галузі враховуючи сучасні реалії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — Визначити сучасний стан молочного скотарства в Україні та запропонувати дієві механізми, що дозволять на практиці швидко забезпечити стійке і надійне економічне зростання цієї важливої для продовольчої безпеки держави галузі навіть під час війни і складної фінансово-економічної ситуації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Щоб проілюструвати масштаби падіння галузі тваринництва за останні десятиліття наведемо дані Державної служби статистики України (табл. 1).

Як вказано у табл. 1, за період 1985—2022 рр. відбувалось значне зменшення поголів'я тварин. За період 2005—2010 рр. відбувалось навіть тимчасове збільшення поголів'я свиней на 12,9%, овець на 26,3%, а от поголів'я ВРХ і корів тільки зменшувалось. Із кінця 1985 р. по кінець 2022 р. по всіх категоріях господарств поголів'я ВРХ зменшилось у 11,5 рази, а корів у 6,6 рази, свиней у 4,1 рази, овець у 17,1 рази, коней у 5,2 рази, птиці в 1,4 рази. Слід також зазначити, що по птиці дефіциту внутрішнього ринку немає і ситуація із поголів'ям птиці за період із 2010 р. по 2021 р. була стабільна, падіння поголів'я птиці одразу на 10% відбулося лише у 2022 р. внаслідок війни. За період 1985—2022 рр. змінювалось і у бік збільшення, і у бік зменшення лише поголів'я кіз, але спеціалізованих козиначих підприємств дуже мало, а більшість кіз тримало населення в особистих підсобних господарствах, де статистика дуже сумнівна, і там де на папері було збільшення, по факту могло бути і зменшення.

Із наведених у табл. 2 показників видно, що у молочному скотарстві України за період 2000—2022 р.р. відбувався спад виробництва, і якщо у вівчарстві і козівництві були нетривалі періоди зростання поголів'я тварин, то поголів'я корів на протязі всього періоду тільки зменшувалось, а у 2022 р. по причині бойових дій лише за рік відбулося різке зменшення поголів'я корів на

Таблиця 1. Кількість сільськогосподарських тварин (на кінець року, тис. гол.)

Роки	Велика рогата худоба		Свині	Вівці та кози		Коні	Птиця млн гол.
	усього	корови		усього	вівці		
1985	26638	8851	20088	9222	8879	827	252,6
1990	24623	8378	19427	8419	7896	738	246,1
1995	17557	7531	13144	4099	3209	756	149,8
2000	9424	4958	7652	1875	963	701	123,7
2005	6514	3635	7053	1630	872	555	162,0
2010	4494	2631	7960	1732	1101	414	203,8
2015	3750	2167	7079	1325	744	306	204,0
2020	2874	1673	5876	1140	621	202	200,6
2022	2307	1353	4948	941	519	159	180,5

Джерело: складено автором за [10; 11].

Таблиця 2. Кількість сільськогосподарських тварин за категоріями господарств (на кінець року, тис. гол.)

Групи тварин	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022
ВРХ	9424	6514	4494	3750	2874	2644	2307
у т. ч. корови	4958	3635	2631	2167	1673	1544	1353
Вівці та кози	1875	1630	1732	1325	1140	1094	941
у т. ч. вівці	963	872	1101	744	621	607	519
Підприємства							
ВРХ	5037	2492	1526	1270	1008	1003	942
у т. ч. корови	1851	866	589	505	424	425	394
Вівці та кози	413	271	299	187	151	168	141
у т. ч. вівці	412	269	295	181	140	156	127

Джерело: складено автором за [10; 11].

12,4%. У попередній таблиці поголів'я корів в Україні у 1985 р. складало 8851 тис. гол., і ця цифра більш-менш точна, бо у радянські часи до селян у двори працівники державних органів мали право заходити і рахувати тварин. На сьогодні ж точну кількість корів в Україні не знає ніхто. Поголів'я корів по підприємствах 394 тис. гол. за 2022 р. (табл. 2) — цифра більш-менш реальна, а от 1353 тис. гол. по всіх категоріях господарств є сумнівною, бо корів по селах в особистих господарствах населення майже немає. Приватна тваринницька ферма — це не колгосп і звіди "за могорич" класну корову додому власник не дасть забрати. За 2023 р. поголів'я корів іще скоротилось на 8,8%. Тобто насправді поголів'я корів в Україні на сьогодні може реально складати близько 500 тис. гол., добре якщо ми помиляємось. У порівнянні із 8851 тис. гол. у 1985 р. поголів'я корів 500 тис. гол. у 2024 р. менше у 17,7 рази.

З усіх тваринницьких галузей молочне скотарство і особливо утримання великої рогатої худоби (ВРХ) є найскладнішим. Якщо свиней і птицю ще можна вирощувати повністю на покупних кормах (зерно ячменю, кукурудзи, пшениці, соєва та соняшникова макухи, премікси), тобто потрібна невелика площа лише під будівлю ферми, то для утримання ВРХ потрібна не тільки площа під будівлю ферми, а в сотні разів більша площа під вирощування кормів. ВРХ не можна кормити лише концентратами, у раціоні обов'язково потрібні грубі корми (трава або сіно, силос, сінаж), соковиті корми (кормовий буряк і т. ін.). Таких кормів не накупишся, бо це і занадто дорого і ніхто їх не виробляє на продаж у достатньо великих кількостях, тобто стабільне ефективне виробництво продукції ВРХ можливо розвивати лише на власній кормовій базі тваринницьких господарств. Це забезпечує синергетичний економічний ефект: в рослинництві по-

кращуються показники врожайності сільськогосподарських культур за рахунок внесення органічних добрив, тобто гною (навозу), а в тваринництві покращується продуктивність тварин і економічний ефект за рахунок недорогої, якісної, збалансованої годівлі тварин. Тобто, коли ферма живе за рахунок поля, а поле за рахунок ферми, і є правильне поєднання галузей у технологічному циклі, коли в обох галузях покращуються і технологічні, і економічні показники. А органічну продукцію, тобто класу "ЕКО", яка ціниться на світових ринках, без оптимального поєднання рослинництва і тваринництва взагалі фактично неможливо виростити. Якщо, наприклад, в комбікормі замінити синтетичні вітаміни трав'яною мукою, то це вже зовсім інша якість молока і м'яса. У економічно розвинених країнах із високою купівельною спроможністю населення натуральна органічна продукція класу "ЕКО" коштує у рази дорожче. На експорт також простіше виходити із органічною екологічною продукцією.

Таким чином, для виробництва продукції ВРХ потрібні великі земельні площі під вирощування кормів, техніка для вирощування сільськогосподарських культур, транспортування і приготування кормів, прибирання навозу (гною) і внесення його на поля, потрібні капітальні відносно дорогі будівлі тваринницьких приміщень, потрібні значні кошти на купівлю якісного поголів'я тварин. Все це великі інвестиції, які дуже довго дають віддачу. Навіть кошти на формування стада, тобто купівлю якісного поголів'я тварин при виробництві продукції ВРХ дуже суттєві. Корову зазвичай утримують 4 лактації; корова народжує одне теля на рік; природне статеве співвідношення приблизно 50% на 50%, тобто в середньому за 4 роки використання корови вона народить 2 бичка і 2 телички, тобто за 4 роки народить 2 телички, одна із яких піде на заміну цієї корови і лише одна додаткова теличка за 4 роки піде на розширене відтворення стада. А ще ж треба врахувати, що молода теличка стане готовою до запліднення у віці 13—17 місяців, перший раз народить теля і стане короною в середньому у віці 24 місяці, тобто у 2 роки. Тобто до 4 років ще треба додати ці 2 роки, поки новонароджена теличка виросте і сама перший раз народить. Основне стадо корів можна подвоїти за 4 роки, у 4 рази збільшити можна за 8 років, у 8 разів — за 12 років і т. д. Витрати на купівлю якісних імпортованих племінних тварин суттєві. Наприклад, в Харківській області для комплектації коровами ферми у селі Шестаково Вовчанського району і у селі Гнилиця Чугуївського району в Нідерландах були закуплені молоді племінні телички масою від 350 кг по ціні 18 євро за 1 кг живої маси. З урахуванням доставки кожна така молода теличка обійшлась від 7 до 8 тис. євро. Кріо консервовану сперму биків ці господарства купували аж у Канаді (доставка літаками). Не слід забувати, що це ж тварини, вони можуть хворіти, навіть загинути із різних причин, якась частина теличок із різних причин може не запліднитись, не народити теля і відповідно не давати молоко. Таким чином, виробництво молока і м'яса ВРХ це складний і надто витратний процес, хоч поки не народилась та людина, яка би замінила у здоровому, повноцінному, збалансованому харчуванні людей справжнє молоко тварин чимось більш повноцінним. Особливо необхідні молочні продукти дітям і літнім людям.

Із виробництвом молока в Україні ситуація складна. Великі агрофірми і агрохолдинги не дуже хочуть займатись тваринництвом, а якщо й займаються, то намагаються по максимуму монополізувати ринок (хоча б на рівні області чи району), винищують конкурентів, створюють дефіцит, майже нічим не допомагають територіальним громадам, згодом занадто сильно піднімають ціни грабуючи таким чином населення і розхвалюють себе по телевізору на проплачених телеканалах розказуючи які вони ефективні. Більшість будівель колишніх корівників або зовсім зруйновані чи в аварійному стані, або перероблені під зерносклади. На практиці поширена ситуація, коли стоїть напівзруйнований корівник колишнього КСП, але його навіть викупити толком неможливо, бо його колись розпаювали на майнові паї між де-кількома колишніми членами КСП. Всіх цих власників треба розшукати, а це буває не просто, від усіх треба отримати письмову згоду на продаж його частки майнового паю, а якщо хтось не хоче продавати свою частку, то от уже ніяк викупити всю будівлю тваринницького приміщення. Також буває ситуація, коли приміщення належать одному власнику, а земля під приміщенням належить іншому, тому таку ферму купувати не варто. На сайті OLX можна знайти об'яви про продаж приміщень тваринницьких ферм разом із прилеглою землею господарського двору під обслуговування цих приміщень. Це нормальний варіант, але це коштує мільйони і для початківця або невеликого фермера це — не по кишені. У таких приміщеннях в принципі можна займатись птахівництвом чи свинарством на повністю купних кормах за умов, що є договори із іншими господарствами, що на їхні поля можна вносити перероблені випорожнення тварин як добрива. Для виробництва продукції ВРХ, як уже зазначалось, потрібна не тільки земля під будівлями ферми, потрібна у сотні разів більша сільськогосподарська земельна площа для вирощування кормів і для випасу в літній період. Будівлі корівників, як-правило, вищі за будівлі свинарників, вівчарень і пташників, а відповідно дорожчі; в кліматичних умовах України це як-правило не дешеві капітальні приміщення, бо літні табори, тобто не капітальні відносно дешеві споруди підходять для утримання тварин лише в теплі періоди року. В сучасних умовах, в умовах війни, в умовах складної фінансово-економічної ситуації в Україні немає реальних можливостей інвестувати одразу у створення великої кількості потужних сучасних та ефективних тваринницьких ферм, як це робились у 70-ті роки минулого століття за рахунок нафтодолара.

Тому у розвитку вітчизняного тваринництва суттєву роль повинні відіграти малі й середні фермерські господарства, сучасні високотехнологічні ферми сімейного типу оптимального розміру. Для ефективної роботи таких підприємств Міністерство аграрної політики та продовольства України, АФЗУ мають зі свого боку ініціювати створення типових проектів таких ферм. Використання типових проектів на 30% здешевлює і значно пришвидшує будівництво, здешевлює та прискорює ввід в експлуатацію. Розробку проектів дорученням уряду або міністра можна здійснити у науково-дослідних проектних інститутах. Типові проекти тваринницьких ферм можна у вигляді державної допомоги давати безкоштовно фермерським господарствам, які виявили

бажання долучитись до державної програми розвитку тваринництва. Ще більш важливим для економічного зростання і розвитку аграрного сектору, зокрема тваринництва, є розробка і впровадження заходів, нормативних актів, тобто рівних правил гри, що забезпечують агровиробникам безкорупційний доступ до каналів і ринків збуту, до роздрібної торгівлі (кінцевому споживачу), нормальні конкурентні умови. На внутрішньому ринку агровиробник і селянин поставлений в умови, що або віддай продукцію за безцінь посередникам і переробникам, або сам дай хабар і ставай торгуй на стихійному ринку, або не продаси. Без налагодженого збуту виробленої продукції бізнес працювати не може. Правила гри і закон мають бути зрозумілими, зручними і однаковими для всіх підприємців незалежно від розмірів їхніх підприємств, зв'язків із тими ж муніципальними чиновниками і т. ін. Якщо будуть реальні канали збуту виробленої продукції за прийнятними цінами, то будуть реальні можливості для масштабування бізнесу, у т.ч. і фермерських господарств сімейного типу, і економіка України швидко зростатиме, зростатиме навіть у таких важких галузях як виробництво м'яса ВРХ (яловичини) і виробництво справжнього молока, що значно покращить добробут громадян, покращить забезпеченість усіх жителів України біологічно повноцінними, доступними за ціною, якісними, безпечними і корисними для здоров'я натуральними продуктами харчування, що підвищить здоров'я людей.

Починаючи з кінця 90-х років відбувалось скорочення поголів'я ВРХ і корів по причині нових тенденцій у земельних відносинах, КСП були розпайовані, радгоспи біля мегаполісів теж збанкрутіли й ліквідовані і все готувалось до ринку землі. Особливо постраждали тваринницькі господарства біля мегаполісів (наприклад, передове тваринницьке господарство, племінний завод по 6 породам корів і 2 породам свиней ДПДГ "Українка" Харківського р-ну Харківської обл.). Фактично очистили територію від галузі тваринництва, бо земля ж біля мегаполісів у 25-кілометровій зоні коштує дорого, але ж поголів'я корів треба було зберегти і перевести в інші господарства подалі від міста, а не просто нищити, його ж відновлювати довго і дорого. Великі агрофірми займаються в останні роки лише рослинництвом, і навіть переробкою зерна в більшості випадків не займаються, їхня діяльність направлена на те, щоб виростити або купити подешевше в Україні зерно, а потім перекинути його через море, наприклад, у Туреччину і там уже йде подальша переробка зерна на млинах і т. ін., а додану вартість заробляють вже іноземні фірми.

Сильна країна — це не тільки потужна стабільна економіка і сильна армія, це і здорове населення, високі соціальні стандарти життя людей. Наука дієтологія говорить що білки тваринного походження є найбільш повноцінними для безпечного, збалансованого, здорового харчування людей, а дати їх людям може лише тваринництво, птахівництво і рибне господарство. Яловичина є цінним видом м'яса. Звісно що забиті на м'ясо тварини мають бути здоровими. У м'ясі ж і протеїн, і фосфор та кальцій, і залізо, і інші мікроелементи у достатній кількості і у доступній для хорошого засвоєння формі. А головне, що протеїн тваринного походження за складом незамінних амінокислот на поря-

док повноцінніший для харчування людей, ніж будь який протеїн рослинного походження. М'ясо ж не обов'язково жарити чи коптити, його можна варити, тушити, запікати у духовці, в'ялити. А що стосується молока, то у молоці є усі необхідні для повноцінного здорового харчування людей амінокислоти в оптимальному співвідношенні, наші мами нас вигодовують після народження молоком, а не чіпсами та енергетиками. Протеїн, кальцій, жир, інші важливі для харчування людей елементи у молоці, сирові чи іншій кисломолочній продукції на порядок більш повноцінні й легше засвоюються організмом людини, ніж будь які рослинні аналоги. Також дуже цінним і повноцінним є білок альбумін, який міститься у яйцях курей, та й м'ясо індички і курки є дієтичним і корисним, за умов що це птиця класу "ЕКО" вирощена на натуральних кормах, а не птиця суперінтенсивного вирощування на великих птахофабриках із використанням кормових антибіотиків, гормонів й інших стимуляторів росту і т. ін. Та й робочих місць тваринництво може дати багато. Зернозбиральний комбайн може керуватись і не людиною, а штучним інтелектом, а от приймати отели у корів, виконувати усі ветеринарні, акушерські і технологічні процедури штучний інтелект замість людини поки що не робить. В тих селах, де залишилися тваринницькі ферми і люди ще залишились, а де не стало ферм там і сіл фактично не стало, бо люди повійздили і повимирали, частину хат за безцінь купили жителі міст як дачі і приїздить туди раз на рік, а частина хат покинута і розграбована та зруйнована. Тому розвиток тваринництва, особливо ферм ВРХ, має бути одним із пріоритетів розвитку нашої держави.

Так, корова може народити за один рік лише одне теля і це може бути не теличка, а бичок. Бички ж народжувати не можуть. Поголів'я корів в Україні за останні 30 років зменшилось щонайменше у 6 разів, а по іншим розрахункам майже у 18 разів. Причин цьому багато, але треба не озиратись назад, а вживати ефективних заходів щоб повернути цю ситуацію у зворотній напрям, тобто у напрямок зростання поголів'я тварин і підвищення економічної ефективності тваринництва. Якщо фермеру буде економічно вигідно виробляти і реалізовувати молоко чи м'ясо, він цим буде займатись оскільки попит на справжнє молоко таки є. Згідно науково обґрунтованих даних витрати кормів у розрахунку на 1 літр молока при надоях, наприклад, 6000 літрів молока від однієї корови на рік, складають близько 1,05 кормо-одиниці. Собівартість однієї кормо-одиниці для корів у 2024 році складала не менше 8 грн Корми у структурі витрат виробництва молока складають близько 60%, тобто собівартість одного літра молока на сьогодні складає 12—14 грн за 1 літр, але ще ж треба урахувати і додати витрати на доставку і реалізацію продукції (приблизно 3 гривні на 1 літр). Якщо підприємство не купує усі корми, а само вирощує, то кормо-одиниця може обходитися не 8—10 грн, а дешевше десь на 4 грн. Тобто у добре організованому молочному господарстві із достатньо високими надоями корів, власною кормовою базою, при не дуже великих відстанях до ринків (місць) збуту собівартість виробництва і реалізації 1 літра молока може на сьогодні складати близько 12—13 грн, а на повністю покупних кормах не менше 15 грн. Ціни реалізації цільного незбираного справжнь-

Таблиця 3. Поголів'я корів при різних значеннях річного приросту кількості теличок

Період років	Річний приріст кількості теличок			
	5%	10%	15%	20%
0	100 гол.	100 гол.	100 гол.	100 гол.
1	105 гол.	110 гол.	115 гол.	120 гол.
2	110 гол.	121 гол.	132 гол.	144 гол.
3	116 гол.	133 гол.	152 гол.	173 гол.
4	122 гол.	146 гол.	175 гол.	207 гол.
5	128 гол.	161 гол.	201 гол.	249 гол.
6	134 гол.	177 гол.	231 гол.	299 гол.
7	141 гол.	195 гол.	266 гол.	358 гол.
8	148 гол.	214 гол.	306 гол.	430 гол.
9	155 гол.	236 гол.	352 гол.	516 гол.
10	163 гол.	259 гол.	405 гол.	619 гол.

Джерело: складено автором за [10; 11].

ого коров'ячого молока на продуктивних ринках і об'єктах стихійної торгівлі по всіх регіонах України вже давно не нижчі за європейські. Так, у м. Харків виробники привозять автомобілями у цистернах і реалізують молоко за ціною 25—26 грн за 1 літр. При курсі 44,28 грн за 1,0 євро 25—26 грн це € 0,57—0,59 євро. Для порівняння, фермери Німеччини віддають заготівельникам молоко за ціною 0,4 євро за 1 літр, тобто дешевше. Якщо організувати молочний бізнес так, що усі витрати на 1 літр молока складуть 12—13 грн, а кінцевому споживачу 1 літр молока можна продати за 24—26 грн (літом ціна менша), то рентабельність виробництва і реалізації молока без урахування податків може досягати близько 100%. Звісно це не ті заробітки, що при виробництві і реалізації фальсифікованого молока і молочних продуктів із рослинних замінників, але враховуючи попит на справжнє молоко, при високій культурі і ефективності виробництва справжнє молоко таки виробляти вигідно і треба, оскільки дефіцит справжнього молока на внутрішньому ринку України і на світовому ринку у найближчі роки перекрити неможливо (корови довго розмножуються, не у всіх країнах є кормова база). При виробництві рослинних замінників молока звісно рентабельність на порядок вища. Наприклад, собівартість 1 кілограма сої при високій врожайності цієї культури складає близько 5,5—6 грн. Із 1 кг сої можна зробити 8 літрів замінника молока, тобто щоб зробити 1 літр такого молока витрати на сировину складуть близько 0,7—0,8 грн. Якщо додати витрати на переробку й інші витрати, то такий літр рослинного замінника молока обійдеться близько 1,0 грн. Реалізують торгові марки таке молоко розфасоване у пакети ємністю 0,9 літра за ціною близько 50 грн, тобто у 50 разів дорожче ніж воно їм за собівартістю обходиться. Тобто рентабельність не 100% із натяжкою як у випадку із справжнім молоком, а усі 5000%. Рекламувати таку продукцію не складно, це ж не горілчані вироби і не цигарки, реклама яких у багатьох країнах світу заборонена, транслювати відеоролики на користь вегетаріанства і проти м'яса не складно, транслювати відеоролики про нібито страшні екологічні наслідки тваринництва, забуваючи про інші значно більші техногенні загрози довкіллю теж не складно. Хто ж після усього цього захоче виробляти справжнє якісне молоко і м'ясо, важко працювати 365 днів на рік без вихідних і відпусток, отримуючи копійки і ганебне приниження від медіа і перевіряючих структур?

Але при такому величезному дефіциті ринку справжнього молока і низьких реальних спроможностях його наситити, виробництво молока є перспективним напрямком. Рентабельність 100% це достатньо для розвитку і масштабування галузі? Так достатньо. В передових ефективних молочних господарствах корову використовують 4 лактації, а при більшій інтенсивності і вищій продуктивності — навіть 3 лактації. Стара корова частіше може хворіти, народжувати слабших і гірших телят, менше дає молока, тому її використовують 4 отели і 4 лактації. Є такий показник, як вихід телят на 100 корів. Для того, щоб раз у чотири роки промислового використання стару корову замінити молодією, вихід кондиційних здорових телят на 100 корів має бути не менше 75 голів. При виході 75 телят на 100 корів буде десь 37 теличок; близько 20% найгірших із них, не кондиційних, не придатних для подальшої участі у відтворенні стада відбракується, тобто залишиться 29—30 гол.; ще 2—5 голів можуть загинути (падій) або не запліднитись; в результаті хоч би 25 нормальних здорових теличок залишилось, а цього достатньо лише для простого відтворення основного стада, тобто для підтримання кількості корів на тому ж рівні, якщо корову використовувати 4 лактації, а якщо використовувати корову більш інтенсивно 3 лактації, то лише на заміну основного стада корів щороку потрібно не 25, а 33—34 молоді телички. Вихід навіть 90 телят на 100 корів вважається високим показником. Показник 100 телят на 100 корів на практиці не досяжний, а от від 80 до 95 телят реальний. Не слід також забувати, що навіть вихід додаткових 20 телят для розширеного відтворення це ж не 20 теличок, а 10, бо приблизно половина це бички. На практиці використовується технологія штучного запліднення корів сексованою спермою. Сперму бугая (бика) розділяють на спеціальному обладнанні (магнітній центрифугі), і запліднивши корову такою спермою отримують до 60—80% теличок із усіх новонароджених телят. Правда не всім господарствам доступна ця технологія та й відсоток запліднюваності такою спермою набагато менший ніж звичайною, більший відсоток слабких телят. Проте, хороші умови годівлі та утримання корів і новонароджених телят, грамотне комплексне використання необхідних технологій і препаратів (вітаміни, мікроелементи, гормони) таки дає можливість отримати достатню кількість нормальних здорових телят переважна більшість (70%) із яких саме телички, а це дає реальну можливість швидко збільшувати кількість стада продук-

тивних корів і за кожні наступні 2 роки подвоювати стадо теличок (корів). Наведемо розрахунок збільшення поголів'я стада корів при різних темпах додаткового річного приросту телят-теличок (табл. 3).

Із даних табл. 3 видно, що при більш-менш реально досяжному для більшості тваринницьких господарств показнику 10% річного приросту кількості нормальних здорових теличок, крім тих що підуть на ремонт основного стада, за десять років стадо зі 100 корів можна збільшити до 259 корів, тобто майже у 2,6 рази. Навіть маючи достатню кількість відносно цілих приміщень (щоб не витратити кошти на будівництво) дуже важко і довго збільшувати поголів'я корів, особливо високопродуктивних корів, тому у цій галузі швидко масштабувати бізнес задача дуже складна. Купити високопродуктивних теличок то можна, але це дуже дорого. Але все ж таки образно кажучи, якщо ми ставимо задачу із пункту "А" у якому у нас нехай там є 100 корів швидше дібратись у пункт "Б", де у нас буде у 20 разів більше корів, задачу можна виконати за певний час, якщо нікуди не звертаючи наш так би мовити потяг буде продовжувати рух у напрямку пункту "Б" незважаючи на обставини і труднощі. Можуть мінятися машиністи (керівники), можуть мінятися правила руху (закони), але якщо рух до мети продовжувати, то вона досяжна, і всі ці керівники та закони не повинні заважати й стримувати цей рух уперед до зростання якісного високопродуктивного поголів'я корів, зростання економіки, а навпаки мають допомагати.

Швидко підняти економіку України можна, якщо у цей процес долучиться якомога більше людей, не тільки олігархи (крупний бізнес), а й малий та середній бізнес. Щоб підняти тваринництво треба, щоб реальний доступ на ринок, тобто до каналів збуту, в т.ч. і до кінцевого споживача, мав не тільки агровиробник який має ферму на 1000 дійних корів, а й звичайний селянин який утримує вдома 10—20 гол. чи навіть одну корову або бичка на м'ясо. Починаючи із радянських часів і до 2009 р. включно селянин, який в особистому господарстві утримував корову чи декілька свиней, мав можливість здати молоко на молокозавод, свиню чи бичка на м'ясокомбінат, або без проблем продати особисто на продуктових ринках системи райспоживспілки (у м. Харкові це Центральний ринок, Кінний ринок, Ринок ХТЗ й інші). Починаючи із 2009 р. особисті господарства населення не можуть здавати молоко на молокозаводи і свиней та бичків на м'ясокомбінати, у 2009р. відмінили компенсацію ПДВ (дотацію) м'ясо—комбінатам і молокозаводам і їм стало не вигідно брати молоко і свиней та бичків у неплатників ПДВ, і беруть вони лише у підприємств платників ПДВ, а це як правило юридичні особи, пересічний селянин який у себе у дворі тримає одну чи де-кілька корів або свиней втратив цей канал збуту. У Печенізькому (Чугуївському) районі Харківської обл. є така місцевість, яку в народі називають острів. До 2009 р. там поголів'я корів у домашніх господарствах людей поступово збільшувалось і у 2009 р. було близько 50 гол., бо були хороші закупівельні ціни на молоко і його без проблем можна було на молокозавод здати, а після вказаних законодавчих змін 2009 р. за якихось 3—5 років люди перестали утримувати корів і не стало на острові ні однієї корови. З'явилися і такі молокоза-

води, до яких не їдуть молоковози із цистернами молока, зате їдуть тентовані фури (автопоїзди) із сухими порошками, пальмовим маслом, із яких потім і роблять "молочні" продукти. В усіх цивілізованих країнах світу у торгових мережах існує практика: наприклад сир твердий зі справжнього молока коштує 5 доларів за 1 кг, а сир із використанням рослинних замінників молока коштує 1 долар за 1 кг, і так же по м'ясним продуктам. Там все це вказують на упаковці і не брешуть, покупець робить свідомий вибір.

Враховуючи військові обставини, а також ветеринарні ризики, доцільно розвивати саме тваринницькі ферми сімейного типу, наприклад, молочні ферми на 10—50 корів. Якщо цінь коштує менше ніж ракета, яка може бути на неї пущена, то ракету із метою нанесення збитків економіці можуть і не пустити, ризики ветеринарних інфекцій теж менші. Таким чином, масштабувати треба саме тваринницькі ферми (БПХ, свині, вівці, кози, кролі, нутрії) та птахоферми (кури, індички, качки, гуси, фазани, цесарки, перепели, страуси) сімейного типу. Для цього потрібні: земля, державна програма і типові затверджені на Кабміні проекти сімейних ферм для різних видів тварин і птиці, щоб прокурор, архітектор й інші чиновники не прийшли на другий день зносити самовільну незаконну забудову. Щоб будувались нові ферми законно і при цьому ледь не за тиждень, як та велика спеціалізована сучасна інфекційна клініка для хворих на COVID-19 в Китаї. Потрібні правила гри зручні і однакові для всіх, потрібні пункти прийому молока, бойні і м'ясопереробні підприємства, тобто реальні канали збуту для всіх виробників м'ясо-молочної продукції, а не тільки для великих підприємств і тих у кого є корупційні зв'язки в місті у місцях збуту продукції. Пропоную, як варіант, створити систему муніципальних магазинів (хоча б 10—20% від загальної кількості), які за всіма санітарними й іншими нормами підходять для торгівлі м'ясом, молоком, овочами і фруктами і т. ін. Тоді муніципальні бюджети міст будуть отримувати не тільки мізерний земельний податок, а всю орендну плату, що в разі і десятки разів більше. Пропоную такий механізм оренди муніципального магазину: фермер заходить на сайт конкретного міста, знаходить вільну площадку під торгівлю конкретним товаром, ознайомлюється із її місцезнаходженням, ціною оренди за добу, онлайн чи через банкомат оплачує оренду на необхідний для нього термін і їде із продукцією торгувати. Щоб швидко зростала вітчизняна економіка потрібні принципи нові механізми і підходи, щоб будівництво кожної нової ферми разом із вводом у експлуатацію, усіма дозволами і погодженнями займало небагато часу і коштувало для фермера якомога дешевше, щоб були зручні і легальні канали збуту, пошук яких можна здійснювати в один клік на смартфоні і при цьому забезпечувались усі санітарні і технічні норми, надходження податків до муніципального і державного бюджетів. Роздрібні ціни на м'ясу і молочну продукцію в Україні вже майже такі, як і в деяких країнах Європи, і реалізація тваринницької продукції за такими цінами може реально забезпечити достатні прибутки фермеру щоб реінвестувати у свій розвиток і швидко масштабувати бізнес. Я робив економіко-математичні розрахунки і прийшов до висновку, що забезпечувати економічне зростання у тваринництві можна

навіть у геометричній прогресії. Реальніше це зробити, якщо торгувати не сировиною, а забезпечити її переробку, фасування і збут. У такому випадку стартові витрати більші, але й ефективність більша, і швидкість масштабування бізнесу більша. Але для невеличкого фермера, у якого сімейна ферма на 20 корів, які дають нехай там 400 літрів молока на день, переробкою займатись недоцільно. Доцільніше молоко продати у роздріб кінцевим споживачам у місті, головне щоб якість молока була високою, а на якісне справжнє молоко попит високий. Щоб виключити можливість попадання у роздрібну торгівлю неякісного молока пропонуємо наступне. Фермер приїздить із цистерною молока до будь-якого пункту лабораторного аналізу. Лабораторія швидко робить аналіз молока, лабораторія пломбує заливний люк автоцистерни, зворотній клапан біля крану однаковими пломбами із вказанням назви установи, номера і дати проби, також надає фермеру роздруківку показників якості і безпечності молока із тим же номером проби (для аналізу молока на сучасному обладнанні треба пробу 20 грамів молока і через якусь хвилину принтер роздруковує на папері усі основні характеристики даної проби). Тобто замінити чи розбавити молоко в цистерні неможливо і вказаний механізм фактично гарантує, що молоко в цистерні саме те, яке вказане в аналізі проби. І якщо молоко дійсно якісне, то такий аналіз проби не страшно і не соромно показати роздрібним покупцям молока, бо це лише збільшить довіру покупців до фермера і збільшуватиме кількість покупців. Головне, щоб таких лабораторій ветеринарно-санітарного контролю було багато, щоб фермеру було зручно і близько до них доїхати і не нести великих транспортних витрат. Вартість аналізу має бути недорогою, тобто доступною за ціною. Якщо аналіз зробити доступним, зручним але обов'язковим для всіх, то виробники будуть конкурувати за рахунок якості молока, а не за рахунок розбавлення молока чим попало. Покупці від цього тільки виграють, та й чесні виробники теж, а шахраї поступово будуть витіснені з ринку. Таким чином, для чесних виробників молока механізм збуту має бути наступним. Фермер подоїв корів і наповнив автоцистерну молоком. Потім на шляху до місця збуту (де фермеру зручніше) заїжджає у лабораторію і робить аналіз молока, лабораторія пломбує цистерну і видає роздруківку показників проби молока. Потім фермер нагадує по інтернету чи телефону покупцям, приблизно у якій годині привезе на кожне конкретне місце молоко і їде у конкретні місця реалізації молока. Перш ніж почати продаж фермер онлайн із банківської картки чи через банкомат сплачує торговий збір за торгівлю молоком конкретному місту і починає торгувати наприклад у внутрішніх дворах багатоповерхівок. Продав частину в цьому дворі, потім переїхав до іншого двору і задовільнив певний обсяг покупців там. Розкладний столик, рукавички, ємність із водою і чиста ганчірка, санітарна книжка звісно мають бути. Але, оскільки і бюджет міста отримав встановлені рішенням міськради кошти торговельного збору, і якість молока гарантовано перевірена лабораторією, таку торгівлю не слід вважати стихійною та незаконною, і ні поліція, ні місцева влада не має права її зупиняти. По факту стихійна торгівля молоком із автомобілів відбувається по всіх містах, але часто ні

якість молока не перевірена, ні податки не платяться, платяться лише хабарі певним посадовим особам, а не заплатиш, то торгівлю зупинять, товар відберуть і по-псують, іще і оштрафують. Не треба фермерам закривати доступ до каналів збуту такими ганебними методами і фактично нищити вітчизняне виробництво молока та м'яса, не треба плодити корупцію і нищити вітчизняну економіку. Сучасні технології дозволяють збут зробити цивілізованим, із дотриманням санітарних вимог, треба прийняти певні рішення КабМіну, міськрадам, у т. ч. організувати муніципальні магазини під торгівлю м'ясо-молочною продукцією, також треба затвердити порядок торгівлі молоком із автоцистерн, треба не заважати малим, середнім фермерам і селянам працювати, не заважати підприємцям забезпечувати зростання вітчизняної економіки, у т. ч. і галузі тваринництва, а навпаки всіляко сприяти. Не треба працівникам продслужби (колишня санстанція), поліції, муніципальним чиновникам до селянина чи фермера, який виробив молоко чи м'ясо і хоче його продати, відноситись зі зневагою як до злодія, перетворюватись у карателів і нищити це виробництво блокуючи збут. А треба створити цивілізовані умови, які забезпечать селянам і фермерам швидкий, зручний реальний доступ до цивілізованих легальних каналів збуту, щоб при цьому і податки сплачувались і всі санітарні та інші вимоги були дотримані. А до корови треба відноситись, як до священної тварини (в Індії так), а не як до причини глобальних катастроф і тварини що заважає звільняти землю для торгівлі землею, і тоді ми здійснимо потужне економічне зростання в галузі молочного скотарства, забезпечивши населення цінними молочними продуктами. Цінними, бо у 100 грамах 5% сиру (творога) міститься 30% необхідної денної норми легкозасвоюваного кальцію і більше 15% необхідної денної норми білку, що дуже корисно для м'язів, кісток, шкіри та інших тканин людського організму, і особливо це важливо для дітей і літніх людей. А щоб у розрахунку на одного жителя України припадало 350 грамів сиру на день, треба не 100 грамів молока на день, як це є по факту, а більше 1 літра. Крім утримання корів також треба мати козинячі і овечі молочні ферми.

Створювати молочні ферми сімейного типу краще на багатьох площадках достатньо віддалених одна від одної, щоб зменшити усі ризики в разі, у т. ч. і ризики влучання ракет, і ризики розповсюдження ветеринарних інфекцій. Суму фінансової допомоги на створення сімейних тваринницьких ферм доцільніше було б виділити не одному бізнесмену, а цілій асоціації фермерів, наприклад, асоціації фермерів-учасників російсько-української війни та їх сімей (у де-кого із них уже навіть сільськогосподарська земля є). Розробити для них типовий проект молочної ферми ВРХ сімейного типу, нехай там приміщення ферми на 10—12, 20—24, або 40—50 дійних корів із усіма приміщеннями повного технологічного циклу, затвердити на Кабміні проект як типовий, розробити відповідну державну програму і вперед. Краще не гроші роздавати, краще створити при асоціації ліцензовану будівельну бригаду яка спеціалізується на будівництві саме таких ферм і на землі кожного члена асоціації із його згоди побудувати таку ферму сімейного типу (по іншим видам тварин і птиці такий же

принцип) і передати цьому члену асоціації на певних умовах закріплених у договорі. Що це за умови? Можна піти шляхом видачі грантів, але грант дають за умов, що це оренда приміщень, а не нове будівництво, що це лізинг обладнання, а не його покупка. Грант доцільно брати під ті види бізнесу, де касова виручка поступає уже в перший день роботи підприємства (пекарня, кав'ярня, перукарня і т. ін.) і є реальна змога одразу сплачувати податки. Умова надання гранту: сума сплачених податків за 3 роки повинна бути не меншою за суму гранту і при умові збереження робочих місць. Щоб отримати грант 8000000 грн підприємець має створити не менше 25 робочих місць. Оскільки на сьогодні 8000000 грн це є близько \$200000, а придбання однієї хорошої племінної імпортової телички обійдеться тваринницькому господарству до \$8000, то відповідно суми \$200000 вистачить лише на купівлю 25 таких якісних племінних теличок із генетичними задатками високої молочної продуктивності, а ще ж будуть витрати на приміщення ферми й інші статті витрат. Кількість 25 робочих місць — це 4 бригади по 6 осіб із робочим графіком сутки-трьох, чи день-ніч плюс 48 годин і ще одне робоче місце — це сам фермер. Але 25 корів фермер може доглядати і сам, або разом із своєю сім'єю. Йому ніяк на таких малих обсягах виробництва і виручки від реалізації молока забезпечити роботою і достойною зарплатою ще 24 людини. Обсяг виробництва 20-24 корів, це близько 400-500 літрів молока на день. При такому обсязі виробництва вже є доцільним молоко невеликою цистерною транспортувати до місць роздрібної торгівлі або до оптової здачі на переробку.

В довоєнні роки працювали програми підтримки фермерства, які дозволяли новоствореним фермерським господарствам взяти одноразову безповоротну фінансову допомогу (субсидію). Де-яким фермерам вдавалось узяти гривневий еквівалент і до \$20000, але \$200000 точно нікому взяти не вдавалось, бо у ті часи увесь фермерський фонд, наприклад Харківської області, складав близько 4 млн грн, що при тодішньому курсі гривні до долара складало близько \$500000, а фермерів в області то багато. Навіть \$20000 вдавалось узяти лише тим, хто ділився відкатом (певним відсотком із цієї суми) із головою фермерського фонду. І навіть незважаючи на корупцію, такий варіант найбільше підходить тваринницьким господарствам, бо у них виручка від реалізації не з першого дня роботи, як у кав'ярні чи перукарні, не з першого дня можливість отримувати прибутки і сплачувати податки. Припустимо, що фермер придбав теличок, потримав місяць на карантині і запліднив, 9 місяців теличка носить плід і аж коли теличка розтелиться і народить теля корова почне давати молоко, тобто пройде 10 місяців, потім ще треба додати майже місяць (20 днів) коли молоко йде на вигодовку новонародженого теляти, і аж після цього почнеться фінансова віддача від реалізації молока. Тобто для виробництва молока корів, де виручка від реалізації молока настає аж через рік після початку роботи ферми, гранти на стандартних умовах не підходять, а краще підходить варіант безповоротних субсидій, просто треба прибрати корупцію й інші негативні моменти. Під час війни по причині складного фінансового становища у країні програми одноразової фінансової допомоги

новоствореним фермерським господарствам тимчасово припинено, залишили лише певні види дотацій на тваринництво для діючих господарств.

Тому пропоную роздавати не гроші, а надавати бажаним займатись тваринництвом самі ферми і задіяти механізм подібний до франшизи. Держава в проектно-му інституті розробляє типовий проект сімейної молочної ферми нехай на 20 корів і залишається його власником, спеціальна будівельна бригада будує за згоди фермера на його землі типову ферму із складом для кормів, допомагає почати працювати, фермер працює отримуючи лише зарплату і як тільки він заробить достатню суму коштів для продовження роботи ферми і додатково на створення такої ж ферми, він викупляє цю франшизу, тобто згідно договору віддає суму коштів достатню для створення такої ж ферми і стає власником цих приміщень назавжди і далі все що заробить його (наприклад, 400 літрів молока за день, заробіток на літрі молока 10—15 гривень, а усього заробіток 4—6 тис. грн за день). Потім асоціація фермерів за отримані гроші підключає нового члена до асоціації. Пізніше до цих вже 2 ферм асоціація підключає ще 2 ферми і стає 4 ферми, потім до 4 ще 4 і т. д. Головне щоб у статуті асоціації були запобіжники від корупції за те, що новому члену дадуть таку допомогу, щоб із нього не брали відкат (хабар), і також були запобіжники щоб фермер отримавши таку допомогу не мав права розірвати угоду із асоціацією без виплати коштів, достатніх для створення такої ж ферми. Тобто масштабувати бізнес створюючи ферми сімейного типу для різних видів сільськогосподарських тварин і птиці можна у геометричній прогресії. Головне швидше пройти етап розробки відповідної державної програми, типових проектів й інших процедур пов'язаних із документацією і розробкою правил гри. Ще півроку-рік піде на будівництво перших таких ферм. Перший етап ці ферми відпрацюють на компенсацію понесених на їх створення витрат, другий етап ферми відпрацюють заробляючи кошти на створення таких же виробничих модулів, а далі бізнес можна масштабувати навіть у геометричній прогресії, а це швидкі темпи економічного зростання цієї галузі економіки, зростання податків, робочих місць, рівня добробуту самих фермерів і усіх громадян України. Треба все робити правильно, але не відтягувати старт, щоб швидше перейти до етапу зростання економіки галузі молочного скотарства у геометричній прогресії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи всю складність ситуації в Україні, війну і фінансову кризу, забезпечити швидке економічне зростання в молочному скотарстві все ж таки можливо, можливо навіть у геометричній прогресії. Для цього на державному і місцевому рівнях для тваринницьких, і особливо молочних, господарств треба забезпечити умови, щоб законне будівництво і введення в експлуатацію кожної ферми відбувалось лічені місяці і навіть дні за рахунок державної програми і типових проектів. Ще більш важливим є забезпечення швидкого доступу до реальних легальних каналів збуту за прийнятними цінами всім вітчизняним виробникам тваринницької про-

дукції в незалежності від їх розміру, яке можна здійснити в один клік на смартфоні. Як варіант, створення муніципальних магазинів для торгівлі молоком і м'ясом, створення заготівельних і обслуговуючих кооперативів при тваринницьких асоціаціях, розробка і впровадження цивілізованого механізму торгівлі молоком із автоцистерн. Роздрібні ціни на молоко і м'ясо на внутрішньому ринку України достатньо високі й у разі забезпечення реальної можливості виробникам тваринницької продукції реалізувати вироблену продукцію за такими цінами споживачу отриманої грошової виручки і прибутку цілком достатньо щоб забезпечити реінвестування у розвиток господарств забезпечивши швидке економічне зростання. При використанні сучасних технологій (наприклад, запліднення сексованою спермою), подвоювати поголів'я високопродуктивних корів можна кожні 3 роки. В умовах війни, повоєнного відновлення і фінансово-економічних криз є доцільним розвиток молочного скотарства за рахунок малих і середніх сімейних ферм, кількість яких можна масштабувати у геометричній прогресії, забезпечивши швидке зростання економіки і якісне харчування людей.

Література:

1. Алескерова Ю. В., Радченко О. Д., Тодосійчук В. Л. Кредитні аспекти державної підтримки розвитку аграрного сектору України. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11 (39). С. 84—94. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/cv95Z1EhE2jtXDszdJ4j.pdf>.
2. Антощенко В. В. Сучасний стан молочного скотарства в Україні. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 2. С. 25—32. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-3>.
3. Білоус С. П., Новотний С. В. Проблеми інвестування регіонального АПК в умовах воєнного часу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-49>.
4. Грушко В. Економіка в умовах війни та повоєнний економічний розвиток. Вчені записки Університету "КРОК". 2024. № 1 (73). С. 47—53. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-47-53>.
5. Іванова А. С. Молочне скотарство: сучасний стан та проблеми вирішення. Агросвіт. 2017. № 22. С. 57—62.
6. Ніценко В. С., Данько Ю. І. Розвиток виробництва молока в Україні та економічна стійкість молокопродуктового підкомплексу. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 8—15. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-1>.
7. Світлична А. В., Дем'яненко Н. В., Гаряга Р. О., Вишар О. Ю., Мурляк М. В. Діяльність сільськогосподарських підприємств України під час воєнного стану. Агросвіт. 2023. № 19. С. 68—73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.19.68>.
8. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.]; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2024. 104 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSAnalytrep.2024.03>.
9. Цвігун І. А., Цвігун А. Т. Проблеми розвитку молочного скотарства в регіонах України. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-18>.
10. Шиян Н. І. Розвиток скотарства в Україні. Економіка АПК. 2016. № 9. С. 38—43.
11. Асоціація виробників молока. Веб-сайт. URL: <https://avm-ua.org/uk>.
12. Державна служба статистики України. Веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

References:

1. Aleskerova, Y. V., Radchenko, O. D., & Todosiichuk, V. L. (2018), "Credit aspects of state support for the development of Ukraine's agricultural sector", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pyannia nauky i praktyky*, vol. 11 (39), pp. 84—94, available at: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February-2020/cv95Z1EhE2jtXDszdJ4j.pdf> (Accessed 25 July 2025).
2. Antoshchenkova, V. V. (2020), "Current state of dairy cattle breeding in Ukraine", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5, no. 2, pp. 25—32. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-3>.
3. Bilous, S. P., & Novotnyi, S. V. (2023), "Problems of investing in the regional agro-industrial complex under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-49>.
4. Hrushko, V. (2024), "Economy in wartime and post-war economic development", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 1 (73), pp. 47—53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-47-53>.
5. Ivanova, A. S. (2017), "Dairy cattle breeding: current state and solution problems", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 57—62.
6. Nitsenko, V. S., & Danco, Yu. I. (2019), "Development of milk production in Ukraine and economic stability of the dairy subcomplex", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, no. 4, pp. 8—15. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-1>.
7. Svitlychna, A. V., Demianenko, N. V., Hariaha, R. O., Vyshar, O. Yu., & Murlak, M. V. (2023), "Activities of agricultural enterprises of Ukraine during martial law", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 68—73. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.19.68>.
8. Sobkevych, O. V., Shevchenko, A. V. and Rusan, V. M. (2024), *Priorytety rozvytku realnoho sektora v umovakh viyny ta povoyennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Priorities for the development of the real sector under the conditions of war and post-war economic recovery of Ukraine]: NISD, Kyiv, Ukraine.* <https://doi.org/10.53679/NISSAnalytrep.2024.03>.
9. Tsvihun, I. A., & Tsvihun, A. T. (2023), "Problems of dairy cattle development in the regions of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-18>.
10. Shyian, N. I. (2016), "Development of cattle breeding in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 38—43.
11. Association of Milk Producers (2025), available at: <https://avm-ua.org/uk> (Accessed 25 July 2025).
12. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 25 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.

О. А. Савенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.155

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics

WORK MOTIVATION AS A KEY TOOL OF CREATIVE MANAGEMENT

У статті досліджено ключові аспекти мотивації праці, яка визначає поведінкову модель працівника в організації, стимулює його активність, впливає на якість виконання функціональних обов'язків та рівень залученості у реалізацію цілей підприємства. Саме вона формує внутрішній імпульс до досягнення як особистих, так і командних результатів, застосуванні креативності. Однак досвід діяльності багатьох підприємств свідчить про наявність численних недоліків у сфері стимулювання праці: фрагментарний характер застосування інструментів мотивації, не-ефективні системи винагороди, нехтування нематеріальними формами заохочення, відсутність індивідуального підходу до працівників. Покращання системи мотивації праці є пріоритетним напрямом підвищення ефективності функціонування підприємств, що забезпечує їх стійкість у конкурентному середовищі, креативних підходів та створює підґрунтя для економічного зростання. Мотивація праці розглядається сучасними дослідниками як багатокомпонентна система, що поєднує матеріальні й нематеріальні чинники впливу, спирається на синтез традиційних і інноваційних методів, а також враховує потреби працівників, їхні цінності та культурно-соціальні особливості.

The article examines key aspects of work motivation, which determines the behavioral model of an employee in an organization, stimulates his activity, affects the quality of performance of functional duties and the level of involvement in the implementation of the enterprise's goals. It is she who forms the internal impulse to achieve both personal and team results and to apply creativity. However, the experience of many enterprises indicates the presence of numerous shortcomings in the field of labor incentives: fragmented nature of the application of motivation tools, ineffective reward systems, neglect of non-material forms of encouragement, lack of an individual approach to employees. Improving the labor motivation system is a priority area for increasing the efficiency of enterprises, ensuring their sustainability in a competitive environment, creative approaches, and creating the basis for economic growth. Work motivation is considered by modern researchers as a multi-component system that combines material and non-material factors of influence, is based on the synthesis of traditional and innovative methods, and also takes into account the needs of employees, their values, and cultural and social characteristics. Developing an effective motivational system is a

complex and multifaceted task that requires a thorough analysis of existing mechanisms for stimulating labor and the formation of approaches adapted to the specifics of the organization and the characteristics of its personnel. Personal development of employees is also a priority. This is ensured through access to professional training, participation in seminars, conferences, and specialized courses that increase competence and open up new horizons for professional realization. Collective motivation involves creating conditions for uniting the work team — holding team events, competitions, corporate holidays, which strengthens team spirit and a positive psychological climate. The incentive system should be clear, fair, and equally accessible to all categories of employees, which avoids conflicts, demotivation, or the formation of a sense of injustice in the team. An effective motivation system must be based on a deep understanding of individual psychology and motivational attitudes of employees.

*Ключові слов: менеджмент, мотивація, винагорода, стимулювання, заробітна плата, креативність.
Keywords: management, motivation, reward, incentives, salary, creativity.*

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

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, структурних змін у бізнес-середовищі та посилення конкуренції зростає потреба у забезпеченні високої ефективності використання персоналу. Людські ресурси набувають ролі не просто фактору виробництва, а стають ключовим стратегічним активом, що формує довгострокову конкурентну перевагу підприємства. У цьому контексті особливої значущості набувають механізми управління трудовою мотивацією як центральної складової системи управління персоналом. Мотивація праці тісно пов'язана з креативним менеджментом, а саме:

створення творчого середовища, підвищення ініціативності, правильна система стимулювання (гнучкий графік, бонуси за ідеї, участь у стратегічних рішеннях) спонукає до активності, підтримка внутрішньої мотивації. У креативних командах особливо важлива автономія, змістовність роботи та можливість розвитку — саме ці фактори лежать в основі внутрішньої мотивації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний інтерес до цього питання з боку наукової спільноти свідчить про його актуальність. Зокрема, вивченням питання мотивації праці та креативності займалися такі науковці: Божедарнік Т., Гуменна О., Балабанова Л., Скібіцька Л., Процак К. Пащенко О., Христенко О. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у всебічному дослідженні системи мотивації праці як ключового інструменту креативного менеджменту та однієї з визначальних факторів забезпечення ефективного функціонування трудового потенціалу підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивація персоналу розглядається як важливий інструмент управління, що об'єднує різноманітні методи і механізми впливу, спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Основна ідея полягає в тому, що організація, враховуючи особисті потреби та інтереси працівників, має забезпечити відповідні стимули, які спонукатимуть їх до активнішої і продуктивнішої трудової діяльності.

Врахування індивідуальних особливостей найнятого персоналу та їхніх сильних сторін може стати основою для побудови більш персоналізованих та ефективних стратегій управління. Таким інструментом, що дозволяє адаптувати управлінські практики до сучасних умов, доречно розглядати креативний менеджмент, який передбачає залучення персоналу до прийняття важливих рішень, стимулювання інноваційного мислення та підтримку бізнес-ініціатив. Креативний менеджмент фокусується на розвитку таких якостей, як гнучкість, здатність до адаптації в умовах змін, що в свою чергу покращує можливості найнятого персоналу до пошуку нестандартних рішень та ефективного розв'язання складних завдань. Цей підхід передбачає зміну

традиційних моделей управління, де акцент робиться не лише на досягненні фінансових результатів, а й на створенні умов для самовираження та розвитку найнятого персоналу, що дозволяє формувати більш згуртовані та мотивовані команди. Також у контексті таких змін особливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, інновації та підтримку зростання професіоналізму. В результаті інтеграції креативного менеджменту підприємства можуть не тільки значно підвищити ефективність праці, а й сформувати сприятливе робоче середовище, яке стимулює постійне удосконалення якості роботи та інноваційні розробки [8].

Креативний менеджмент виступає як ключовий елемент у системі мотивації та матеріального стимулювання, забезпечуючи умови для розвитку творчого потенціалу найнятого персоналу та досягнення високих результатів діяльності підприємства.

На практиці мотиваційні заходи можуть охоплювати матеріальні та нематеріальні форми заохочення, зокрема: премії, підвищення заробітної плати, можливості професійного зростання, участь у корпоративних програмах розвитку. Водночас важливим аспектом мотиваційної політики є створення сприятливих умов праці — від організації робочого часу до забезпечення необхідними технічними засобами та інфраструктурою.

Ключовим призначенням ефективної мотиваційної системи є підвищення загального рівня результативності персоналу. Це досягається через формування в працівників почуття значущості їхньої діяльності, зацікавленості у досягненні цілей компанії, емоційної задоволеності від виконуваної роботи. Як наслідок, зростає рівень лояльності та довіри до роботодавця, знижується плинність кадрів і збільшується обсяг виробничих результатів.

Розробка дієвої мотиваційної системи є складним і багатоаспектним завданням, що потребує ретельного аналізу існуючих механізмів стимулювання праці та формування підходів, адаптованих до специфіки організації та особливостей її персоналу. Недостатньо зосереджуватися виключно на матеріальному заохоченні — сучасні дослідження доводять, що для багатьох працівників вирішальне значення мають нематеріальні чинники, такі як визнання, професійне зростання, атмосфера в колективі тощо [5].

Успішна реалізація мотиваційної політики передбачає не лише впровадження нових форм стимулювання, а й розробку дієвих механізмів моніторингу та оцінювання її ефективності. Лише за умови зворотного зв'язку та об'єктивної оцінки доцільності застосовуваних інструментів можна досягти сталого результату.

Мотивація персоналу охоплює широкий спектр управлінських заходів, які сприяють формуванню позитивного ставлення працівників до їхньої професійної діяльності та організації в цілому. Вона ґрунтується на переконанні, що якість і результативність праці залежать не лише від компетентності співробітника, а й від наявності системи стимулів, яка відповідає його особистим очікуванням і потребам.

Система мотиваційних стимулів, яка застосовується в межах управління персоналом, зазвичай охоплює три основні групи впливу: матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні. До першої групи належать

фінансові заохочення — заробітна плата, преміальні виплати, надбавки тощо. До другої — різні форми визнання та підтримки, що не пов'язані з прямим матеріальним заохоченням: моральне заохочення, можливість навчання, службового зростання, отримання подяк та сертифікатів. Третю групу формують чинники мікроклімату в колективі: підтримка з боку колег, ефективна комунікація з керівництвом, довіра, залучення до прийняття рішень, командна згуртованість [10].

Поряд із цим, керівнику важливо враховувати широкий спектр факторів, що впливають на мотиваційний рівень працівників. Серед них особливу роль відіграють: адекватність винагороди, справедливий розподіл обов'язків, можливості кар'єрного просування, цікаві та складні завдання, комфортні умови праці, прозорість управлінських процесів, зворотний зв'язок, відкритість до пропозицій з боку співробітників, ефективне наставництво, а також доступ до актуальної інформації про діяльність підприємства.

Всі мотиваційні чинники умовно можна поділити на внутрішні й зовнішні. Внутрішні чинники мають суб'єктивну природу та залежать від особистісних характеристик працівника — його темпераменту, самооцінки, життєвих цінностей, потреб у самореалізації. Тому дієва мотиваційна політика має передбачати індивідуальний підхід. Зовнішні чинники, навпаки, мають об'єктивний характер і пов'язані з соціальним статусом, рівнем доходів, кар'єрними перспективами, суспільним визнанням або можливостями отримання певних благ [3].

Загалом високий рівень мотивації забезпечує зростання продуктивності, посилює залученість працівників, сприяє підвищенню їх лояльності до компанії, зменшенню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності організації. У зв'язку з цим аналіз факторів мотивації та пошук ефективних способів їх реалізації є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту.

У сучасній практиці управління персоналом застосовується широкий спектр мотиваційних інструментів, які можуть бути адаптовані до специфіки підприємства та індивідуальних характеристик працівників. Найбільш ефективними серед них вважаються кілька ключових підходів.

Перш за все, слід виділити фінансові стимули, які забезпечують прямий зв'язок між результатами праці та рівнем матеріального забезпечення. До них відносяться: індексація заробітної плати, нарахування премій за досягнення певних показників, система бонусів, доплати за понаднормову працю або виконання додаткових функцій [8].

Другою важливою формою мотивації є матеріальні заохочення, що мають конкретну форму — це можуть бути подарунки, сертифікати, використання корпоративного транспорту, участь у програмах лояльності типу "Працівник місяця" чи "Менеджер року".

Перспектива кар'єрного просування виступає потужним мотивуючим фактором для працівників, які орієнтовані на самореалізацію та професійний ріст. Надання можливостей для службового підвищення, розширення повноважень або управлінських функцій сприяє підвищенню рівня відповідальності та залученості персоналу.

Особистісний розвиток працівників також є пріоритетом. Це забезпечується через доступ до професійного навчання, участь у семінарах, конференціях, спеціалізованих курсах, що підвищують компетентність і відкривають нові горизонти для професійної реалізації [2].

Колективна мотивація передбачає створення умов для згуртування трудового колективу — проведення командних заходів, конкурсів, корпоративних свят, що зміцнює командний дух і позитивний психологічний клімат.

Важливим є також аспект соціального визнання — підтримка з боку керівництва, вияв поваги, довіри, відкритість до зворотного зв'язку. Таке ставлення підвищує моральний стан працівника, створює відчуття значущості та цінності його внеску.

Окремо варто згадати роль конкуренції як внутрішнього драйвера ефективності. Організація змагальних елементів у межах підрозділів або між ними підвищує динаміку та орієнтацію на результат.

Нарешті, сучасні технології дають змогу автоматизувати моніторинг показників праці, здійснювати персоналізовану аналітику продуктивності, оцінювати джерела мотивації в реальному часі та вносити коригування в систему стимулювання на основі даних. Це забезпечує гнучкість і адаптивність мотиваційної системи до змін потреб працівників та умов функціонування підприємства.

Варто підкреслити, що найбільш результативними у практиці менеджменту є комплексні підходи до мотивації персоналу, які поєднують декілька різних методів стимулювання. Застосування виключно одного інструменту рідко забезпечує довготривалий ефект, натомість синергія матеріальних, нематеріальних і соціально-психологічних чинників дає змогу глибше впливати на трудову поведінку працівників [1].

Кожне підприємство має власну організаційну структуру, корпоративну культуру, стратегічні цілі та кадрову специфіку, тому універсальних рішень у сфері мотивації не існує. Ефективність тих чи інших мотиваційних механізмів залежить від умов функціонування підприємства, стадії його розвитку, складу персоналу та характеру виробничої діяльності. У зв'язку з цим доцільним є застосування індивідуалізованого підходу при формуванні системи стимулювання, який передбачає попередній аналіз мотиваційних потреб персоналу та поперез очікуваного ефекту від впроваджених заходів.

Крім того, критично важливою умовою є баланс та прозорість у застосуванні обраних інструментів мотивації. Система стимулювання має бути зрозумілою, справедливою та однаково доступною для всіх категорій працівників, що дозволяє уникнути конфліктів, демотивації або формування почуття несправедливості в колективі. Об'єктивність та відкритість управлінських рішень у сфері мотивації є запорукою зростання довіри персоналу, покращення психологічного клімату та формування стабільного внутрішнього середовища, орієнтованого на результативну діяльність [7].

У сучасних умовах господарювання значення мотиваційних систем стрімко зростає, що зумовлює зростання уваги до них з боку менеджерів різних рівнів. Існує широкий спектр інструментів стимулювання, що дозво-

ляє активізувати трудову участь персоналу. Загалом, усі мотиваційні засоби поділяються на дві великі групи — матеріальні (фінансові) та нематеріальні (нефінансові). До перших належать грошові заохочення, що базуються на результатах діяльності: премії, доплати, бонуси за досягнення цілей. Другу категорію утворюють елементи соціального пакета: добровільне медичне страхування, квитки на культурні чи спортивні заходи, абонементи до фітнес-клубів, мовні курси, програми корпоративного розвитку, знижки на продукцію компанії, сезонні подарунки та святкові зустрічі.

Запровадження ефективної системи мотивації створює вигоди для обох сторін: підприємства та його працівників. З боку роботодавця — це оптимізація витрат, зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці та формування позитивного іміджу організації на ринку праці. Компанії з продуманою системою стимулювання часто сприймаються як привабливі роботодавці, особливо серед молодих фахівців, які прагнуть соціальної підтримки та визнання. Дослідження ринку праці підтверджують, що для представників покоління міленіалів додаткові пільги мають не менш важливе значення, ніж рівень базової оплати.

З боку працівників, надання додаткових благ формує відчуття значущості, підвищує задоволення від роботи та зміцнює емоційний зв'язок з організацією. Навіть символічне заохочення часто має потужний психологічний ефект, посилюючи лояльність до компанії. Це сприяє зниженню схильності до зміни місця роботи, навіть у разі появи вигідніших пропозицій, що в свою чергу позитивно впливає на стабільність кадрового складу та довгострокові результати діяльності організації.

Грамотно побудована мотиваційна система сприймається працівниками як сигнал поваги до їх внеску, особистості й професійного зростання. Необов'язково всі стимули мають бути пов'язані з безпосередньою оплатою праці — важливо, аби вони відповідали індивідуальним потребам, стилю життя та ціннісним орієнтирам співробітників. Надання медичних послуг, можливостей для розвитку, відпочинку чи заощадження — усе це стає невід'ємною частиною політики персоналу, що орієнтована на довгострокову ефективність і сталий розвиток підприємства [6].

Однією з основних проблем у сфері мотивації персоналу є те, що працівники часто орієнтуються на власне уявлення про цілі та способи їх досягнення. У цьому контексті важливу роль відіграє здатність керівництва виявити справжні потреби та очікування співробітників. За умов наявності такої інформації можна сформулювати відповідне трудове середовище, що максимально відповідає прагненням персоналу, що, своєю чергою, сприяє зростанню мотивації.

Рівень зусиль, які працівник готовий докладати, напряму залежить від його впевненості у тому, що ці дії приведуть до задоволення внутрішніх потреб. Якщо цього не відбувається, виникає психологічне напруження, яке індивід намагається знизити, змінюючи поведінку. Мотиваційна поведінка формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які активізують особу до дій. Це потребує не лише емоційної, а й фізичної мобілізації, а особистісні характеристики індивіда часто стають визначальними у досягненні цілей.

Тому ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні індивідуальної психології та мотиваційних установок працівників. Різні люди по-різному реагують на однакові стимули, тому універсальні підходи в мотиваційній політиці рідко є ефективними. Успішне стимулювання можливо лише тоді, коли чітко визначено особистісні потреби, життєві обставини та соціальні чинники, що впливають на працівника.

Ключовим етапом у побудові результативної системи стимулювання є її професійна розробка з урахуванням галузевої специфіки, соціально-демографічного складу персоналу, різноманітності мотиваційних орієнтацій. Така система має бути прозорою, гнучкою та адаптивною до змін, що дозволить досягти високої залученості співробітників і сформувати лояльне та продуктивне трудове середовище.

Останнім часом все більшого поширення в системах стимулювання персоналу набуває практика використання компенсаційних пакетів, які постійно оновлюються, включаючи нові елементи мотиваційного впливу. Одним із дієвих інструментів у цьому контексті є диференційована оплата праці з урахуванням стажу роботи в компанії, що формує відчуття стабільності та перспективи професійного розвитку.

Працівники надають перевагу тим організаціям, які не лише забезпечують конкурентний рівень винагороди, а й сприяють особистісному та професійному зростанню, підтримують ініціативи, орієнтовані на підвищення якості трудового життя. Системний і цілеспрямований підхід до управління персоналом, який включає ефективну мотиваційну політику, дозволяє підприємству своєчасно реагувати на потреби співробітників, знижувати рівень трудових конфліктів та підвищувати загальну лояльність до організації. З огляду на швидкі трансформації соціального та економічного середовища, особливої актуальності набуває створення умов для постійного навчання персоналу, формування почуття відповідальності за результати праці, стимулювання саморозвитку й ініціативності. Розвиток гнучких форм організації робочого часу, підтримка креативності й автономії працівників сприяють зростанню ефективності управління людськими ресурсами. Впровадження гнучкої, адаптивної та багатоваріантної системи мотивації є необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування та довготривалої конкурентоспроможності підприємства. Систему трудової мотивації доцільно класифікувати на матеріальну (зовнішню) та нематеріальну (внутрішню), що ґрунтується на принциповому розмежуванні зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів поведінки працівника.

Матеріальна мотивація передбачає орієнтацію працівника на досягнення визначених результатів або виконання конкретних завдань із наступним отриманням відповідної економічної вигоди. До основних інструментів матеріального стимулювання відносять заробітну плату, преміальні виплати, систему участі у прибутку, розподіл корпоративного капіталу, тощо. Ці стимули мають безпосередній вплив на формування трудової поведінки, особливо в умовах, коли рівень оплати є вагомим чинником вибору робочого місця.

Разом з тим, нематеріальні стимули поступово відіграють дедалі важливішу роль у сучасних системах

управління персоналом. До них належать, зокрема, залучення працівників до прийняття рішень, передусім із соціально важливих питань, що сприяє розвитку почуття відповідальності та причетності до організації. Також суттєвим фактором є мотивація на професійний розвиток, яка пов'язана з прагненням працівників до набуття нових знань, удосконалення навичок, підвищення рівня автономності та впевненості у власному майбутньому.

Таким чином, ефективна система мотивації потребує збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, що дозволяє одночасно стимулювати продуктивність праці та формувати високий рівень залученості персоналу. Мотивація, що ґрунтується на збагаченні змісту трудової діяльності, покращенні умов праці та вдосконаленні організації виробничого процесу, передбачає надання працівникам можливості виконувати більш змістовну, соціально значущу, цікаву та відповідальну роботу, яка відповідає їхнім особистим інтересам, нахилам і прагненням. Така робота має включати перспективи кар'єрного і професійного зростання, умови для реалізації творчого потенціалу та самостійного прийняття рішень [5].

Крім того, важливим аспектом цього підходу є формування престижу професії, що забезпечує соціальне визнання, підвищення авторитету працівника серед колег, можливість впливати на умови та ресурси власної діяльності. Ідеалом у такій системі мотивації виступає ситуація, коли працівник відчуває себе незалежним, самостійним у прийнятті рішень і фактично виступає у ролі "сам собі керівник". Серед важливих засобів мотиваційного впливу варто виокремити просування по службі, що є інтегральною формою мотивації, оскільки поєднує елементи як зовнішнього стимулювання (наприклад, підвищення рівня заробітної плати), так і внутрішньої мотивації, пов'язаної з професійним самоствердженням, зростанням престижу праці, суспільним визнанням досягнень особи, а також розширенням сфери відповідальності. Узагальнюючи зазначене, можна дійти висновку, що ефективний вплив на трудову поведінку працівників досягається лише за умови комплексного підходу, який включає як матеріальні стимули, так і механізми внутрішньої мотивації. Проведене дослідження дозволяє припустити, що зовнішня мотивація діє як первинний імпульс, який активує внутрішні мотиви працівника, формуючи позитивне ставлення до праці, підвищуючи продуктивність та залученість до корпоративних цілей. Таким чином, найвищий рівень трудової мотивації формується тоді, коли матеріальні стимули спрямовані на задоволення комплексу особистісних, соціальних та професійних потреб працівника. У цьому контексті прикладом сучасного підходу до мотивації може слугувати впровадження дистанційної форми зайнятості, яка дозволяє "самокерованим" співробітникам виконувати свої обов'язки у комфортному домашньому середовищі, сприяючи підвищенню як продуктивності, так і задоволеності умовами праці.

Для працівників, зайнятих на виробництві чи в офісах, де віддалена форма праці є недоцільною, альтернативним підходом може бути створення умов, максимально наближених до домашніх, на робочому місці, що передбачає персоналізацію робочого простору, гнучкий режим та комфортні побутові умови.



Рис. 1. Класифікація методів трудової мотивації в умовах підприємства

Відповідно до узагальненої класифікації, методи мотивації поділяються на прямі економічні, непрямі економічні та соціальні стимули (рис. 1), що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні елементи управління трудовою активністю.

У практиці управління персоналом загальною визначеною є поділ стимулювання трудової діяльності на дві основні системи: матеріальну та моральну. Обидві системи виступають важливими складовими комплексу заходів, спрямованих на активізацію трудової поведінки працівників, що, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності праці та покращенню її результативності. Матеріальне стимулювання охоплює такі інструменти, як заробітна плата, соціальні гарантії, пільги, преміальні виплати, а також участь у розподілі прибутку підприємства. Моральне стимулювання, своєю чергою, базується на нематеріальних цінностях і включає заходи щодо гарантування стабільної зайнятості, створення умов для професійного розвитку та кар'єрного просування, делегування відповідальності, змістовне наповнення трудових функцій, а також залучення працівників до прийняття управлінських рішень на вищих рівнях ієрархії. Традиційні підходи до мотивації працівників базуються переважно на матеріальному стимулюванні, зокрема на використанні системи оплати праці, преміювання, бонусних програм, нагород та інших форм грошового заохочення. Одним із ключових елементів мотиваційного впливу, який широко застосовується в практиці управління персоналом, виступає заробітна плата. Поняття "заробітна плата" закріплене в чинному законодавстві України — зокрема у статті 94 Кодексу законів про працю України та статті 1 Закону України "Про оплату праці", де вона визначається як винагорода, яку роботодавець

надає працівникові за виконану ним роботу. В українському правовому полі структура оплати праці передбачає наявність трьох основних складових: основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат, що відображено на рис. 2.

Такий підхід забезпечує більш гнучку систему стимулювання, адаптовану до умов конкретного підприємства та індивідуальних результатів праці. Згідно з результатами дослідження WorldatWork "Політика та практика структури компенсації" за 2023 рік, спостерігається стійке зменшення частки організацій, які не використовують формалізовану структуру оплати праці: з 17% у 2019 році до 9% у 2023 році. Така тенденція свідчить про посилення розуміння значущості впорядкованої системи компенсацій як складової ефективного кадрового менеджменту. Структурованість оплати праці забезпечує прозорість винагородження, дозволяє стандартизувати підходи до оцінювання результатів праці, що, в свою чергу, сприяє підвищенню внутрішньої справедливості та мотивації персоналу [9].

Водночас рівень заробітної плати в національному масштабі регулюється державою шляхом установлення законодавчо визначених орієнтирів, зокрема мінімальної заробітної плати та механізмів її індексації відповідно до інфляційних процесів. Щорічно розмір мінімальної заробітної плати в Україні визначається Верховною Радою на основі пропозицій Кабінету Міністрів під час ухвалення Закону про Державний бюджет. Відповідно до положень Закону України "Про Державний бюджет України на 2024 рік", з 1 січня 2024 року мінімальна місячна заробітна плата встановлена на рівні 7100 грн, а з 1 квітня — 8000 грн.

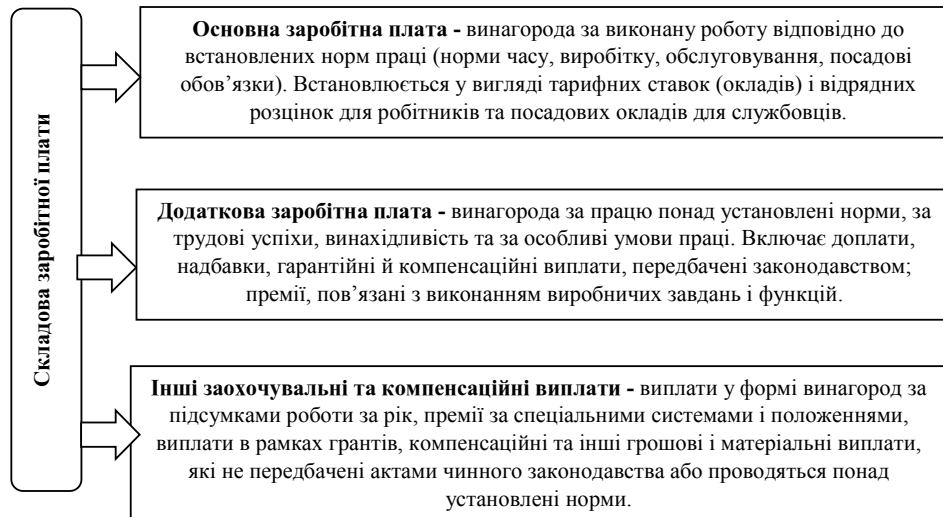


Рис. 2. Структура заробітної плати згідно з чинним законодавством України

Організація процесу оплати праці охоплює сукупність дій, спрямованих на формування обґрунтованої системи винагороди за трудову діяльність, що базується на трьох ключових елементах. Перший з них — нормування праці, що передбачає встановлення нормативних параметрів щодо обсягу, тривалості та якісних характеристик трудових операцій. Другим компонентом є форми оплати праці, які репрезентують механізми визначення розміру винагороди за виконану роботу; найбільш поширеними серед них залишаються відрядна та погодинна. Третій структурний елемент — система оплати праці, яка охоплює сукупність правил і методик нарахування заробітної плати та інших стимулюючих виплат залежно від складності, умов праці, результативності та особливостей займаної посади.

Практика свідчить, що в залежності від організаційних потреб, характеру виробничих процесів та функціонального розподілу праці, підприємства часто застосовують комбіновані підходи до організації оплати праці, адаптуючи окремі елементи систем та форм для різних категорій персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити внутрішню справедливість винагородження та сприяти підвищенню трудової мотивації.

На основі аналізу теоретико-методологічних підходів до розуміння мотивації праці можна стверджувати, що мотивація є багатогранним соціально-економічним явищем, яке формується під впливом як внутрішніх (особистісних), так і зовнішніх (організаційно-економічних) чинників. Вона охоплює процеси усвідомлення потреб, постановки цілей, вибору поведінки, а також оцінки результатів і коригування зусиль. У дослідженні висвітлено еволюцію наукових поглядів на сутність мотивації — від первинних до змістовних та процесуальних теорій, що надало змогу виокремити загальні закономірності впливу мотиваційних факторів на трудову поведінку [10].

Значна увага приділена класифікації методів і систем мотивації, зокрема поділу на матеріальну та нематеріальну мотивацію, де підкреслено зростаючу роль нематеріальних стимулів у сучасних умовах. Виявлено, що ефективна система мотивації повинна поєднувати в

собі як грошові винагороди (заробітну плату, премії, участь у прибутках), так і соціально-психологічні важелі (визнання, кар'єрне зростання, змістовність праці), адаптуючись до індивідуальних цінностей персоналу. Узагальнено, що ключем до досягнення високого рівня трудової активності є гармонійне поєднання внутрішніх мотивів із зовнішніми стимулами, а також побудова мотиваційної політики на принципах справедливості, прозорості та розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Визначено, що мотивація є складною системою внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають поведінку працівника в трудовій діяльності. Вона охоплює як класичні матеріальні інструменти стимулювання, так і сучасні підходи до нематеріального заохочення персоналу. Розробка програми посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу є складним та багатогранним процесом, що вимагає врахування численних факторів. У цьому контексті інтеграція креативних методів управління стає ключовим елементом. Примітно, що креативний менеджмент дає змогу не лише формувати ефективні стратегії мотивації, але й адаптувати їх до конкретних потреб найнятого персоналу. Відповідно можна створити середовище, в якому кожен співробітник відчуває свою важливість, бачить можливості для особистісного та професійного зростання.

Успішне управління мотивацією вимагає гнучкого підходу, з урахуванням потреб, очікувань і справедливого розподілу винагород. управління мотивацією є ключовим елементом системи управління персоналом, що забезпечує зростання продуктивності праці, задоволеність працівників підвищення їх креативності та конкурентоспроможність підприємства.

Література:

1. Базик О.В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 7. С. 129—131.

2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОРМ Ямчинський О.В., 2022. 371 с.

4. Гапеєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 20—26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5

5. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 23—28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_6

6. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. 2005. Спец.вип. 15 (Ч. 1). С. 105—110.

7. Пашченко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 406—410.

8. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45—48.

9. Томах В., Кривова С., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2743/2679>

10. Христенко О. В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. 2022. № 2. С. 104—109.

References:

1. Bazyk, O.V. (2024), "Personnel motivation in the field of business management", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 7, pp. 129—131.

2. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2019), *Upravlinnia personalom*, [Personnel management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

3. Balanovs'ka, T.I., Mykhajlichenko, M.V. and Troian, A.V. (2022), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], FOP Yamchyns'kyj O.V., Kyiv, Ukraine.

4. Hapieieva, O.M. and Skakun, V.V. (2021), "Personnel motivation system in modern organizational management", *Visnyk Dnipropetrovs'koho naukovo-doslidnogo instytutu sudovykh ekspertyz Ministerstva iustytssii Ukrainy. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 20—26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5

5. Zholonko, T.V. and Hrebinchuk, O.M. (2021), "Non-material motivation in the personnel management system: foreign experience and Ukrainian realities", *Naukovi pratsi Mizhrehional'noi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 23—28, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_6 (Accessed 05 Aug 2025).

6. Kachmaryk, Ya. D. and Lupak, R. L. (2005), "System of solutions for the process of reproduction of labor potential of corporate systems", *Oblikovo-analitychni systemy sub'ektiv hospodars'koi diial'nosti v Ukraini*, vol. 15 (1), pp. 105—110.

7. Paschenko, O. P. (2017), "Creative management as a factor of success of modern business", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 17, pp. 406—410.

8. Prokhorovska, S.A. (2023), "Motivation of enterprise in the face of modern challenges", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 2, pp. 45—48.

9. Tomakh, V., Kryvova, S. and Eaton, H. (2023), "Creative management as a factor of enterprise competitiveness", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2743/2679> (Accessed 05 Aug 2025).

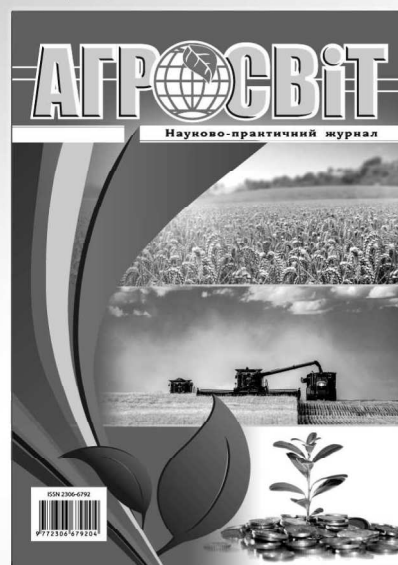
10. Khrystenko, O. V. (2022), "Features of implementing creative management in modern enterprises", *Derzhava ta rehiony. Seria: ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2, pp. 104—109.

Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 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

В. Д. Яблонь,
к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7202-426X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.163

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

V. Iablon,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economics, Marketing and Management,
Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management of the Western Ukrainian National University

MANAGING INVESTMENT CHANGES IN THE ENTERPRISE

У статті обґрунтовано важливість процесів інвестування для забезпечення стабільності та стійкості підприємства в сучасних динамічних економічних умовах. Доведено, що розвиток підприємства значною мірою залежить від ефективності управління інвестиційними змінами, де основний акцент робиться на нарощуванні внутрішніх ресурсних можливостях, залученні зовнішнього фінансування та оптимізації і збалансуванні усіх фінансово-інвестиційних потоків з врахуванням тривалості та капіталомісткості бізнес-проєкту. Ідентифіковано ключові відмінності між видами джерел інвестиційних ресурсів у контексті управління інвестиційними змінами на підприємстві. Визначено особливості фінансового забезпечення у контексті інвестиційних змін на підприємстві. Обґрунтовано вибір джерел фінансування бізнес-проєктів у процесі управління інвестиційними змінами на підприємстві з врахуванням внутрішніх та зовнішніх інвестиційних можливостей, тривалості інвестиційної діяльності та форм залучення інвестиційних ресурсів.

The article substantiates the importance of investment processes for ensuring the stability and resilience of an enterprise in modern dynamic economic conditions. It is proven that the development of an enterprise largely depends on the effectiveness of investment change management, where the main emphasis is on increasing internal resource capabilities, attracting external financing and optimizing and balancing all financial and investment flows, taking into account the duration and capital intensity of the business project. Investment change management involves the optimal combination of financing sources, forms of capital and tools for their use in order to achieve maximum return on transformation processes and ensure sustainable development of the enterprise. Key differences between types of sources of investment resources in the context of managing investment changes at an enterprise are identified. In the process of managing investment changes, the correct choice between own and borrowed sources of financing is of strategic importance. Equity provides stability and less dependence on external creditors, which is especially important at the stage of long-term transformations. Instead, loan capital allows you to quickly scale changes and accelerate the implementation of investment projects, but at the same time increases financial risks and requires

careful planning of cash flows. The features of financial support in the context of investment changes at the enterprise are determined. In the process of managing investment changes, the enterprise must take a balanced approach to the choice of financing sources. The choice of sources of financing for business projects in the process of managing investment changes at the enterprise is justified, taking into account internal and external investment opportunities, the duration of investment activities and forms of attracting investment resources. It is emphasized that the management of investment changes at the enterprise requires a comprehensive approach to the formation of financial resources. Understanding these features helps to form the optimal structure of investment resources for effective management of investment changes.

Ключові слова: інвестиційні зміни, інвестиційні ресурси, інвестиційна діяльність, інвестиційні ризики, інвестиційний проєкт, капітал, фінансування, управління, підприємство.

Key words: investment changes, investment resources, investment activity, investment risks, investment project, capital, financing, management, enterprise.

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

В умовах зростаючої конкуренції управління інвестиційними змінами на підприємстві потребує врахування факторів ризику та розрахунку показників ефективності використання капіталу на основі чистих грошових потоків (припливів і відтоків), що формуються в результаті реалізації інвестиційних бізнес-проєктів. Ефективність впровадження інвестиційних змін безпосередньо залежить від структури джерел фінансування, адже капітал, що забезпечує зростання ділової активності підприємства, зазвичай надходить із кількох джерел, які різняться рівнем витрат, строками залучення та умовами повернення, що впливає на швидкість і результативність трансформаційних процесів.

Примітно, що категорія капіталу в контексті управління інвестиційними змінами розглядається не лише як об'єкт економічного управління, накопичена цінність, виробничий ресурс чи сукупність активів підприємства, але й як ключовий носій інвестиційно-інноваційного потенціалу та фактор ризику, від якого залежить успішність реалізації стратегічних капіталомістких перетворень.

Також інвестиційні ресурси, що використовуються підприємством для здійснення змін, характеризуються різноманітністю форм і видів, охоплюючи як власний, так і залучений капітал, спрямований на підтримку реальних і фінансових інвестицій. Таким чином, управління інвестиційними змінами передбачає оптимальне поєднання джерел фінансування, форм капіталу та інструментів їх використання з метою досягнення максимальної віддачі від трансформаційних процесів і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед наукових теорій та гіпотез сформувалися низка твердження, що управління інвестиційною діяльністю підприємств має розглядатися комплексно, із поєднанням фінансово-економічних, техніко-технологічних,

інституційно-організаційних та інших аспектів. Так, дослідження Л. Галько [1], Р. Лупака та ін. [2, с. 88—92] доводять важливість формування ефективної стратегії і тактики інвестиційної діяльності та оптимізації інвестиційного забезпечення, що передбачає використання різних джерел фінансування й новітніх фінансових інструментів. Водночас питання підвищення інвестиційної привабливості в умовах антикризового управління [3, с. 5—12] та трансформації процесів фінансового планування як реакції на економічні виклики [4, с. 106—114] об'єднує спільна ідея підвищення гнучкості й адаптивності управлінських механізмів.

Регіональний та інституційний вимір інвестиційної діяльності, представлений у роботі Т. Васильціва та ін., підкреслює необхідність синергії державної та місцевої підтримки бізнесу для розширення фінансових можливостей, а особливо в капіталомістких галузях як промисловість, АПК та ін. [5, с. 90—101]. Натомість, управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів, розглянуто у наукових працях Л. Могильної, І. Воробйова [6], Г. Разумової, О. Курносової [7, с. 96—101], С. Кушнір, М. Вернидуб [8, с. 10—13], зосереджується на розробці системних підходів та методик оцінювання ризиків з урахуванням викликів цифрової економіки.

Примітно, що важливою складовою сучасного інвестиційного менеджменту є цифровізація управлінських процесів і як доводять В. Македоном та О. Ковніром [9, с. 76—82], сприяє автоматизації моніторингу, аналізу й контролю реалізації бізнес-проєктів. І. Чайковська та ін. відзначають, що розробка економіко-математичних моделей вибору інноваційно-інвестиційних проєктів демонструє інтеграцію технологічних рішень у процес прийняття управлінських рішень і завдяки цьому можливо забезпечити підвищення ефективності та обґрунтованості інвестиційних стратегій [10, с. 20—28].

Наведені аргументи доводять, що системне бачення управління інвестиційною діяльністю охоплює впровадження підприємствами стратегічного планування, проєктування ризиків, цифрових інновацій та інших підходів і інструментарію під час здійснення інвестиційних змін з метою підвищення стабільності та стійкості в умовах динамічних трансформацій та значних шоків і викликів.

Таблиця 1. Ключові відмінності між видами інвестиційних ресурсів у контексті управління інвестиційними змінами на підприємстві

Ознаки	Власний капітал	Позиковий капітал
Участь в управлінні підприємством	• надає можливість впливу на стратегічні рішення;	▪ не передбачає участі в управлінні;
Одержання частини прибутку і майна у разі ліквідації підприємства	• за залишковим принципом після задоволення вимог кредиторів;	▪ першочергове право;
Термін повернення інвестиційного капіталу	• чітко не встановлений;	▪ визначений умовами договору
Масштаби залучення інвестиційних ресурсів	• обмежені фінансовими можливостями власників бізнесу;	▪ широкі можливості за рахунок кредитних та інвестиційних інструментів;
Вартість залучення інвестиційних ресурсів	• залежить від прибутковості активів та дивідендної політики;	▪ фіксована згідно з умовами договору;
Зобов'язання щодо виплати доходу та основної суми	• не встановлені законодавчо;	▪ обов'язкові згідно з умовами договору;
Податкові наслідки інвестиційної діяльності	• дивіденди виплачуються з чистого прибутку;	▪ відсотки за кредитами зменшують оподатковуваний прибуток;
Вплив на фінансову стійкість	• сприяє зміцненню фінансової незалежності;	▪ збільшує фінансовий ризик;
Необхідність забезпечення	• не потребує застави або гарантій;	▪ зазвичай вимагає заставу або гарантію;
Норма прибутковості на інвестований капітал	• потенційно висока	▪ нижча через необхідність сплати відсотків

Інвестиційні зміни зазвичай характеризуються високою невизначеністю та можуть мати непередбачуваний вплив на діяльність підприємства. Як і будь-які зміни, для адаптації до них потрібно стабільно утримувати достатній рівень ресурсного забезпечення, щоб досягнути ефективності використання інвестиційного капіталу дозволяла повною мірою компенсувати вкладені кошти та отримувати необхідний прибуток для динамічного розвитку. Відповідно, зростає актуальність раціонального вибору джерел фінансування інвестиційних проєктів, у яких якісно поєднувалися б внутрішні та зовнішні ресурсні можливості підприємства, а особливо в довгостроковій перспективі. Таким чином, управління інвестиційними змінами на підприємствах має передбачати оптимізацію структури інвестиційного капіталу, де основний акцент має надаватися на дотриманні принципів збалансованості, ефективності, якості, передбачуваності та ін., щоб як в коротко-, так і в довгостроковому періоді фінансування інвестиційної діяльності відбувалося стабільно та безперервно.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад управління інвестиційними змінами на підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В управлінні інвестиційними змінами на підприємстві поняття інвестиційного капіталу не можна зводити лише

до грошових коштів, спрямованих на покриття інвестиційних потреб. Його зміст є значно ширшим і охоплює сукупність ресурсів, здатних забезпечити реалізацію трансформаційних процесів. Відповідно до законодавства України, підприємства можуть залучати капітал не лише у грошовій формі, але й у матеріальній, нематеріальній та фінансовій, що дозволяє підвищити гнучкість фінансування інвестиційних програм та бізнес-проєктів. Такий підхід використовується як при створенні нових підприємств, так і при збільшенні статутного капіталу діючих суб'єктів господарювання, відкриваючи додаткові можливості для підтримки змін на різних етапах їх впровадження.

Разом із тим, у науковій та практичній площині поняття інвестиційні ресурси трактується по-різному, оскільки дослідники вкладають у нього відмінний зміст. Це зумовлює необхідність його чіткого визначення з позицій управління інвестиційними змінами, з урахуванням специфіки джерел формування та напрямів використання капіталу. При цьому власні та позикові інвестиційні ресурси відрізняються за вартістю, строками залучення, рівнем ризику та впливом на фінансову стійкість підприємства, що обумовлює доцільність їх комплексної оцінки (табл. 1) з метою вибору оптимальної структури фінансування інвестиційних змін.

У процесі управління інвестиційними змінами правильний вибір між власними та позиковими джерелами фінансування має стратегічне значення. Власний капітал забезпечує стабільність і меншу залежність від зовнішніх кредиторів, що особливо важливо на етапі довгострокових трансформацій. Натомість позиковий капітал дає змогу оперативно масштабувати зміни та прискорювати впровадження інвестиційних проєктів, але водночас підвищує фінансові ризики та потребує ретельного планування грошових потоків. Оптимальне поєднання цих джерел дозволяє підприємству зберігати баланс між фінансовою стійкістю та швидкістю реалізації змін.

Характерні риси джерел фінансування, які підприємство спрямовує на інвестиційні потреби, формують різні види ризиків, що виникають під час управління інвестиційними змінами. З одного боку, власник має можливість безпосередньо впливати на господарську діяльність, контролюючи виконання стратегічних цілей та забезпечуючи стабільність підприємства. З іншого — додаткова емісія акцій може призвести до розмивання контролю над підприємством через зміну структури власності, що створює загрозу втрати керованості процесом трансформації.

Інвестиційні ресурси підприємства поділяються формуються завдяки внутрішнім та зовнішнім джерелам, кожне з яких має свої переваги та недоліки, що відображено в табл. 2. Так, внутрішні джерела фінансування відзначаються простотою і швидкістю залучення, збереженням контролю над підприємством та високим ступенем моніторингу, однак мають обмежений обсяг, можуть спричиняти заморожування коштів і знижувати ліквідність. Зовнішні джерела, натомість, дозволяють

Таблиця 2. Особливості фінансового забезпечення у процесі інвестиційних змін на підприємстві: переваги та недоліки

Переваги	Недоліки
<i>Внутрішні джерела фінансування</i>	
• оперативність залучення;	▪ заморожування коштів;
• збереження контролю над підприємством;	▪ відсутність зовнішнього контролю;
• високий ступінь моніторингу;	▪ обмеженість обсягів залучення;
• збереження конфіденційності комерційної інформації;	▪ зниження рівня ліквідності;
• не потребують гарантій і додаткових витрат на оформлення	▪ низький рівень ефективності використання власних ресурсів
<i>Зовнішні джерела фінансування</i>	
• великий обсяг залучення;	▪ можливість втрати контролю;
• ефективний зовнішній контроль;	▪ додаткові витрати по залученню (аудит, страхування, комісійні та ін.);
• забезпечують зростання фінансового потенціалу;	▪ складність і тривалість залучення;
• високий ефект фінансового левериджу;	▪ послаблення інвестиційного менеджменту;
• розподіл ризиків;	▪ боргова залежність від кредиторів;
• скорочення термінів реалізації проєктів	▪ необхідність розкриття конфіденційної інформації

залучити великі обсяги капіталу, забезпечують ефективний зовнішній контроль і сприяють зростанню фінансового потенціалу, проте пов'язані з ризиком втрати контролю, додатковими витратами на оформлення, необхідністю розкриття конфіденційної інформації та підвищеною борговою залежністю.

В процесі управління інвестиційними змінами підприємство має збалансовано підходити до вибору джерел фінансування. Зокрема, внутрішні ресурси забезпечують швидкість та збереження контролю, проте обмежені в обсягах і можуть стримувати ліквідність.

Наслідки вибору структури джерел фінансування у процесі управління інвестиційними змінами можуть бути різноманітними — від модифікації інвестиційної діяльності підприємства до злиття або навіть банкрутства. Наприклад, реінвестування прибутку виступає більш прийнятною та відносно дешевою формою фінансування, що дозволяє зберегти існуючу систему контролю, але має обмежені можливості щодо обсягів залучення.

Позики банків залишаються найпоширенішою формою позикового фінансування в процесі управління інвестиційними змінами. Зокрема, такі позики вигідні для підприємства в межах допустимого рівня заборгованості, оскільки забезпечують фінансовий леверидж: відсотки за кредитами зменшують оподатковуваний прибуток, що підвищує чистий дохід на акцію і дозволяє прискорити реалізацію інвестиційних проєктів.

У табл. 3 узагальнено можливий склад джерел фінансових ресурсів для інвестиційних проєктів, зокрема доступних вітчизняним підприємствам, у процесі управління інвестиційними змінами. Управління інвестиційними змінами на підприємстві потребує комплексного підходу до формування фінансових ресурсів. Так, внутрішні власні джерела забезпечують стабільність і контрольованість інвестиційних процесів, проте мають обмежений обсяг. Натомість зовнішні власні ресурси, такі як емісія акцій та венчурне фінансування, відкривають додаткові можливості залучення капіталу, але можуть ускладнювати структуру власності.

Позикові джерела — як внутрішні, так і зовнішні — дають змогу швидко мобілізувати ресурси для фінансування інвестиційних проєктів,

Таблиця 3. Джерела фінансування бізнес-проєктів у процесі управління інвестиційними змінами на підприємстві

Джерела	Внутрішні	Зовнішні
Власні	- статутний капітал; - резерви, накопичені підприємством: • накопичена амортизація; • нерозподілений прибуток; • резервні фонди - мобілізація резервів (операційний прибуток, грошові надходження від продажу нематеріальних активів, обороту оборотних засобів); - дивіденди від фінансових інвестицій	- публічне або приватне розміщення цінних паперів: • відкрите та закрите розміщення акцій; • розміщення привілейованих (пріоритетних) акцій; - венчурне фінансування; - портфельні інвестиції; - прямі інвестиції; - добровільні внески та безоплатне фінансування; - державні гранти
	Короткострокові:	
Позикові	- внутрішня кредиторська заборгованість; - позики від засновників; - аванси від покупців	- банківський кредит; - факторинг; - форфейтинг; - комерційний кредит; - оренда; - кредитна лінія; - ломбардна операція; - овердрафт; - авальний кредит
	Довгострокові:	
	- відстрочені платежі постачальникам; - довгострокові позики засновників; - внутрішні корпоративні довгострокові зобов'язання	- середньо- і довгострокові кредити банків; - облігаційний займ - цільові державні кредити; - позики міжнародних фінансових організацій; - фінансовий лізинг

однак супроводжуються зобов'язаннями щодо повернення і виплати відсотків, що вимагає ретельного планування ризиків та грошових потоків.

Підприємство не змогло б отримати такого чистого доходу на акцію, якби фінансувало інвестиції виключно за рахунок випуску акцій. Наявність певного рівня боргу у структурі капіталу підвищує дохід на акцію, оскільки прибуток розподіляється на меншу кількість акцій. Водночас збільшення боргового навантаження супроводжується зростанням фінансового ризику: незалежно від операційної прибутковості, підприємство зобов'язане регулярно сплачувати фіксовані відсотки та основну суму боргу.

Облігації, як боргові цінні папери, є наступним основним джерелом довгострокового позикового капіталу. Вартість такого капіталу визначається ринком інвесторів, які оцінюють платоспроможність підприємства та ризики, пов'язані з невиконанням зобов'язань. Для підприємства випуск облігацій пов'язаний із додатковими витратами, а також підвищує фінансовий ризик.

Лізинг, незважаючи на переваги — швидкість оформлення, гнучкість платежів, податкові пільги, — також несе ризики для підприємства. У разі просторошення лізингових платежів лізингодавець має право розірвати договір та повернути майно, що може призвести до серйозних перебоїв у виробничому процесі, претензій з боку замовників і навіть банкрутства.

Навіть бюджетне субсидування, яке здається безпечним, має свої ризики. Надання державної допомоги зазвичай супроводжується жорсткими умовами і вимогами до звітності, невиконання яких тягне за собою штрафи, адміністративні чи кримінальні санкції для керівництва. Крім того, отримання допомоги потребує значних обґрунтувань, розкриття конфіденційної інформації, що збільшує витрати і контроль за використанням коштів.

Важливим з точки зору ризику є також поділ джерел фінансування на короткострокові та довгострокові. Короткостроковий капітал є дешевшим, але водночас більш ризикованим, оскільки супроводжується вищою ймовірністю неплатоспроможності через необхідність швидкого погашення.

Примітно, що формування інвестиційного капіталу охоплює різні сфери діяльності підприємства. Так, показники структури і вартості капіталу використовуються для оцінки ефективності інвестиційних проєктів, вибору політики фінансування нового бізнесу та оборотних активів, а також визначення рівня ризику господарської діяльності. Об'єктивно, що співвідношення власного і позикового капіталу впливає на фінансову стійкість, платоспроможність і фінансову рентабельність підприємства.

При оптимізації структури фінансування інвестиційної діяльності підприємств більшість дослідників зосереджується на загальному співвідношенні джерел капіталу, проте це не завжди відображає специфіку інвестиційних змін, особливо коли йдеться про раціональне фінансування окремого інвестиційного проєкту. Відповідно такі поняття слід розмежовувати, адже інвестиційний проєкт може мати власну структуру фінансування, що відрізняється від фінансової схеми підприємства в цілому.

В умовах управління інвестиційними змінами необхідно визначати окремі умови та критерії оптимізації структури інвестиційних ресурсів саме для конкретних бізнес-проєктів. Характерною особливістю такої оптимізації є широкий спектр факторів, що впливають на рішення, і кожен із них генерує специфічний ризик інвестиційної діяльності. Якщо враховувати досвід багатьох успішних підприємств, які є лідерами на інвестиційному ринку, всі фактори, що впливають на формування структури фінансування бізнес-проєкту, доречно розділяти на такі групи — операційна, інвестиційна та фінансова.

Так, операційні фактори характеризують поточну інвестиційну діяльність підприємства, що визначає операційний ризик — невизначеність отримання майбутнього доходу від реалізації бізнес-проєкту. До них належать співвідношення постійних і змінних витрат, політика роботи з дебіторами і кредиторами, швидкість обороту оборотних активів, тривалість експлуатаційного періоду, галузева належність, стабільність ринків сировини та продукції тощо.

Натомість інвестиційна сфера обмежена особливостями конкретних інвестиційних проєктів. Відповідні фактори включають ймовірність перевищення кошторису, затримки у введенні об'єктів в експлуатацію, ризик неприйняття продукції ринком, помилки в ідеї чи обґрунтуванні попиту і цін тощо, формуючи інвестиційний ризик.

Фінансова сфера визначається структурою капіталу підприємства, співвідношенням і характеристиками джерел фінансування проєкту, дивідендною та кредитною політикою, кон'юнктурою фінансових ринків, формуючи фінансовий ризик.

Отже, для прийняття об'єктивного рішення щодо оптимальної структури капіталу в управлінні інвестиційними змінами необхідно враховувати комплексний вплив низки факторів. Відтак оптимальна структура капіталу інвестиційного проєкту — це співвідношення ресурсного забезпечення, яке забезпечує максимальну ефективність інвестиційної діяльності підприємства, при цьому збалансовуючи операційні, фінансові та інші інвестиційні ризики.

ВИСНОВКИ ІЗ ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ДАЛЬШІ ПЕРСПЕКТИВИ В ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

Управління інвестиційними змінами на підприємстві повинно здійснюватися за комплексним підходом, який враховує значну кількість факторів, що впливають на ефективність інвестиційної діяльності та реалізацію капіталомістких бізнес-проєктів. Вагоме значення мають критерії управління інвестиційними змінами, серед яких право участі в управлінні підприємство та одержанні частини прибутку й майна у разі ліквідації підприємства, терміни повернення капіталу, масштаби та вартість залучення інвестицій, зобов'язання щодо виплати доходу та основної суми інвестиційних дивідендів, податкові наслідки, вплив на фінансову стійкість, необхідність зовнішнього забезпечення, норма прибутковості на інвестований капітал.

Також інвестиційний менеджмент підприємств повинен враховувати низку особливостей фінансового

забезпечення інвестиційної діяльності, а саме як переваги, так і недоліки внутрішнього та зовнішнього характеру. Так, внутрішні джерела відзначаються простотою і швидкістю залучення, збереженням контролю над бізнесом та конфіденційності, але обмежені за обсягом і можуть знижувати ліквідність. Натомість зовнішні джерела дозволяють отримати значні ресурси, підвищити фінансовий потенціал і розподілити ризики, проте пов'язані з можливістю втрати контролю, додатковими витратами, складністю залучення та борговою залежністю.

Примітно, що джерела фінансування інвестиційних проєктів формуються з огляду як на внутрішні і зовнішні ресурсні можливості підприємства, так і тривалість реалізації проєктів, де до уваги потрібно брати короткостроковість чи більш тривалий період досягнення інвестиційних цілей. Так, до внутрішніх власних джерел доречно віднести статутний капітал, накопичені резерви, мобілізацію коштів від реалізації активів та доходи від фінансових інвестицій, що забезпечує підприємству оперативність та контроль над фінансуванням інвестиційної діяльності. Зовнішні власні джерела, такі як емісія акцій, венчурне та портфельне фінансування, прямі інвестиції, благодійна допомога і державні субсидії, розширюють можливості залучення капіталу для реалізації масштабних інвестиційних проєктів.

Перспективи подальших досліджень у сфері управління інвестиційними змінами на підприємстві мають бути спрямовані на визначення оптимального співвідношення власних і позикових джерел фінансування інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки галузі, масштабів та ризиковості інвестиційної діяльності, що дозволить покращити рівень ефективності та стабільності підприємства в умовах високодинамічних економічних шоків і викликів.

Література:

1. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727>
2. Лупак Р. Л., Польова І. М., Васильців В. Г. Управління покращенням інвестиційного забезпечення підприємств. Бізнес Інформ. 2015. Вип. 12. С. 88—92.
3. Кузьмін О. Є., Юринець О. В., Ємельянов О. Ю. Розвиток інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 10. С. 5—12.
4. Хацер М. В. Трансформація процесів планування та управління фінансами підприємств як реакція на економічні виклики. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2023. № 4 (26). С. 106—114.
5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. Фінанси України. 2012. № 3. С. 90—101.
6. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4639>

7. Разумова Г. В., Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 96—101.

8. Кушнір С. О., Вернидуб М. Ю. Оцінювання ризиків інвестицій в інновації в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 2. С. 10—13.

9. Македон В. В., Ковнір О. О. Цифрова трансформація процесу управління інвестиційними проєктами підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 3 (133). С. 76—82.

10. Чайковська І., Проскурович О., Горбатюк К., Завгородня Т. Економіко-математична модель вибору інноваційно-інвестиційного проєкту за його вмістом. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 3. С. 20—28.

References

1. Galko, L. (2021), "Investment activity of the enterprise: strategy and tactics of management", *Ekonomika i suspilstvo*, Vol. 31, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727> (Accessed 15 Aug 2025).
 2. Lupak, R. L., Polyova, I. M. and Vasylytsiv, V. G. (2015), "Management of improvement of investment support of enterprises", *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 88—92.
 3. Kuzmin, O. Ye., Yurinet, O. V. and Yemelyanov, O. Yu. (2021), "Development of investment attractiveness of enterprises in conditions of anti-crisis management", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 10, pp. 5—12.
 4. Khatser, M. V. (2023), "Transformation of processes of planning and management of finances of enterprises as a response to economic challenges", *Menegment ta pidpryemnytstvo: trendy rozvytku*, Vol. 4 (26), pp. 106—114.
 5. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L. and Yurkiv, N. Ya. (2012), "Institutional support for expanding the financial capabilities of industrial and agricultural enterprises at the regional level", *Finansy Ukrainy*, Vol. 3, pp. 90—101.
 6. Mohylina, L. and Vorobyov, I. (2024), "Risk management of innovative and investment projects of the enterprise", *Ekonomika i suspilstvo*, Vol. 66, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4639> (Accessed 15 Aug 2025).
 7. Razumova, G. V., Kurnosova, O. I. (2024), "Risk management of investment activities in the context of digital transformation", *Buznes Inform*, Vol. 3, pp. 96—101.
 8. Kushnir, S. O. and Vernydub, M. Yu. (2018), "Assessment of investment risks in innovation in Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 2, pp. 10—13.
 9. Makedon, V. V. and Kovnir, O. O. (2024), "Digital transformation of the process of managing investment projects of an enterprise", *Derzhava ta region. Seriya: Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, Vol. 3 (133), pp. 76—82.
 10. Chaykovska, I., Proskurovych, O., Gorbatyuk, K. and Zavgorodnya, T. (2023), "Economic and mathematical model of choosing an innovation and investment project based on its content", *Modeling the development of the economic systems*, Vol. 3, pp. 20—28.
- Стаття надійшла до редакції 20.08.2025 р.*

Н. А. Панасенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем та технологій,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5189-9410>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.169

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ СПІЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

N. Panasenکو,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Information Systems and Technologies, Poltava State Agrarian University

SYSTEM ANALYSIS OF THE IMPACT OF JOINT INNOVATIONS ON THE DEVELOPMENT OF
THE AGRI-FOOD SPHERE OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

Стаття присвячена аналізу впливу спільних інновацій на розвиток агропродовольчої сфери України в умовах діджиталізації. Обґрунтовано, що збалансована система показників є дієвим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінювати стан галузі, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки та прогнозувати результати управлінських рішень. Розкрито роль інформаційно-комунікаційних технологій та економіко-математичного моделювання, які забезпечують формалізацію складних залежностей і сприяють формуванню стратегічних програм розвитку. Особливу увагу приділено значенню співпраці із зацікавленими сторонами, зокрема агровиробниками, науковими інституціями та державними структурами, що дозволяє забезпечити інклюзивність процесу та створює умови для ефективного впровадження інновацій. Доведено, що саме співпраця і ко-розробка рішень сприяють підвищенню інклюзивності, формуванню соціального капіталу та посиленню адаптивності агропродовольчих систем. Наголошується, що впровадження спільних інновацій вимагає відкритості до діалогу, узгодження інтересів та гнучкого управління.

The article discusses modern approaches to the formation of a management system for the agri-food sphere in the context of digitalisation, with an emphasis on the implementation of joint innovations as a key factor in improving the efficiency and sustainability of the industry. It is argued that the use of a balanced scorecard is an important strategic management tool that allows for a comprehensive assessment of the current state of the agri-food sphere, identification of its development trends, and prediction of the impact of management decisions on the performance of production, distribution, and consumer subsystems. It is shown that the integration of economic and mathematical modelling and information and communication technologies into the decision-making process creates the basis for a quantitative assessment of the cause-and-effect relationships between key indicators and the formation of scientifically sound strategic development programmes.

It has been proven that the effectiveness of innovative transformations largely depends on the proper involvement of stakeholders representing different levels of management, economic sectors and social groups. It is the active interaction of stakeholders that provides the opportunity to form a common vision, harmonise interests and develop comprehensive solutions to overcome challenges in the sphere of food security, logistics, digitisation of agricultural data and rational use of natural resources. The practice of using various tools to engage participants in the process of co-creating innovations has been analysed, including focus group discussions, online surveys, expert councils, advisory services, demonstration days and other forms of interactive interaction.

It is emphasised that the successful implementation of innovative projects requires adaptive thinking, the ability to make flexible management decisions, and consideration of the interdependence of social, economic, environmental, and technological factors. It is proposed to interpret joint innovations not only as a mechanism for introducing technological innovations, but above all as an institutional process of cooperation that contributes to the formation of social capital, increasing the inclusiveness of management and strengthening the sustainability of agri-food systems.

The study found that a systematic analysis of the impact of joint innovations on the development of the agri-food sphere not only allows identifying the most significant factors and assessing their role in shaping food security, but also provides a scientific basis for developing strategic decisions in the sphere of digital transformation of the agricultural sector. Prospects for further scientific research lie in expanding the methodological tools for quantitative measurement of the effectiveness of innovation processes, as well as in exploring the possibilities of integrating Ukraine's national agri-food system into global digital management and monitoring platforms.

Ключові слова: агропродовольча сфера, діджиталізація, спільні інновації, причинно-наслідкові зв'язки, системний аналіз.

Key words: agri-food sphere, digitisation, joint innovation, cause-and-effect relationships, system analysis.

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

Сучасний розвиток агропродовольчої сфери вимагає пошуку інноваційних підходів до підвищення її ефективності та забезпечення продовольчої безпеки. Одним із ключових механізмів трансформації галузі виступають спільні інновації, що являють собою ітеративний процес, який об'єднує знання та досвід багатьох зацікавлених сторін для здійснення змін у технологіях, ринках, нормативно-правовій базі та інших сферах. Метою такого процесу є комерціалізація та впровадження нових рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, зростання експорту, збільшення прибутковості та збереження навколишнього середовища.

Процес спільних інновацій в агропродовольчій сфері має складний та багатовимірний характер, оскільки передбачає активну взаємодію виробників, науковців, споживачів, державних органів та інших учасників з обміном знаннями, ресурсами, досвідом та відповідальністю для створення рішень, адаптованих до комплексних викликів агропродовольчої системи [1]. Враховуючи багатофакторність та взаємозалежність елементів агропродовольчої сфери, ефективне дослідження й управління процесами спільних інновацій потребує використання системного аналізу. Такий підхід дозволяє розглядати агропродовольчу сферу як цілісну систему з багатьма взаємопов'язаними компонентами, оцінювати вплив інновацій на різні рівні (технологічний, економічний, соціальний, екологічний) та формувати комплексні стратегії розвитку.

Ефективне управління агропродовольчою сферою, оцінювання перспектив її розвитку та розроблення стратегічних програм неможливі без впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Важливим елементом діджиталізації процесу управління є економіко-математичне моделювання, що дає можливість відображати залежності між обраними показниками. Кількісне оцінювання причинно-наслідкових зв'язків

може здійснюватися за допомогою коефіцієнтів кореляції та рівнянь парної лінійної регресії. Динамічність цієї структури зумовлена тим, що коефіцієнти кореляції та рівняння регресії можуть змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що відображає еволюцію взаємозв'язків та зміну ролі окремих показників в оцінюванні стану агропродовольчої сфери.

Поєднання підходів спільних інновацій, системного аналізу та економіко-математичного моделювання створює науково обгрунтовану основу для підвищення ефективності управління агропродовольчою сферою в умовах діджиталізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика впровадження діджиталізації та спільних інновацій у розвиток агропродовольчої сфери є предметом активного наукового інтересу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Дослідження А. Даниленка та Д. Крисанова визначають ключові складові збалансованого розвитку сільського сектору України, зокрема взаємодоповнюючий розвиток аграрної економіки й сільських територій, диверсифікацію виробництва, підтримку сімейних ферм та покращення життєвого середовища громад [2]. Р. Зубков, Р. Дубас, М. Самофалова обгрунтовують засади інвестиційного розвитку аграрного сектору України, розкриваючи класифікацію інвестицій, моделі їх впливу на економічне зростання, методи оцінювання інвестиційної привабливості, а також окреслюють шляхи підвищення інвестиційного потенціалу галузі в умовах сучасних викликів [3]. Науковці В. Костецький, І. Примаченко [4], Ю. Сагачко, Л. Тешева [5], Т. Сус, О. Ємець, С. Мовчун, С. Онишко, О. Цюпа [6] активно досліджують та обгрунтовують необхідність впровадження інновацій у аграрному секторі, зосереджуючись на пошуку стимулів інноваційної діяльності, оцінюванні її впливу на ефективність виробничого господарського потенціалу та формуванні стратегій інноваційного розвитку й механізмів їх фінансування.

Зарубіжні науковці Дж. Коуттс, Т. Вайт, П. Блекетт та інші [7], зазначають, що розуміння того, як відбувається інноваційний процес, а також пошук способів оптимізації науково-дослідних проєктів для підвищення їх інноваційного потенціалу може сприяти швидшій адаптації та впровадженню технологій, отриманих завдяки інвестиціям у науку, дослідження та технології. С. Догліотті, М. Гарсія та С. Пелуффо [8] досліджують, що для подолання недоліків у поширенні та впровадженні технологій дедалі більше уваги приділяється об'єднанню відповідних учасників аграрного сектору в узгоджений, інтерактивний формат співпраці, який реалізується шляхом спільних інновацій. Отже, питання впровадження спільних інновацій в агропродовольчу сферу є актуальним у контексті підвищення ефективності, стійкості та адаптивності галузі до сучасних соціально-економічних і технологічних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів до системного аналізу впливу спільних інновацій на розвиток агропродовольчої сфери в умовах діджиталізації, з урахуванням взаємозалежності соціальних, економічних, екологічних та технологічних чинників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Створення збалансованої системи показників (ЗСП) в агропродовольчій сфері є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки вона дозволяє не лише комплексно оцінювати поточний стан галузі, а й виявляти тенденції її подальшого розвитку. Врахування у ЗСП економічних, екологічних та соціальних індикаторів забезпечує цілісне відображення результатів діяльності всіх підсистем агропродовольчої сфери. Визначення показників здійснюється відповідно до місії агропродовольчої сфери — гарантування продовольчої безпеки країни. Інтеграція показників, які охоплюють виробничі, ринкові аспекти, стан навколишнього природного середовища та розвиток сільських територій, створює основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Наявність чітко структурованої та науково-обґрунтованої системи показників дає змогу, за умови доступу до достовірної статистичної інформації, здійснювати глибокий аналіз причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами агропродовольчої сфери. Це дозволяє не лише визначити фактори, що найбільш суттєво впливають на ефективність її функціонування, а й оцінити тісноту таких взаємозв'язків, прогнозувати зміни в ключових параметрах і своєчасно коригувати стратегію розвитку. Збалансована система показників трансформує місію та загальну стратегію у комплекс кількісних індикаторів, що дають змогу оцінювати наявні ресурси, рівень їх використання, результати діяльності, здійснювати контроль за їх застосуванням та визначати ефективність інвестицій у розвиток [9, с. 454]. Отже, збалансована система показників стає не лише інструментом моніторингу, але й засобом стратегічного планування та підвищення стійкості агропродовольчої сфери в умовах діджиталізації.

Ефективне управління агропродовольчою сферою зумовлює необхідність упровадження інформаційно-комунікаційних технологій, орієнтованих на прогнозування розвитку та формування стратегічних програм. Суттєве місце в структурі діджиталізації управлінських процесів займає економіко-математичне моделювання, що дає можливість формалізувати залежності між визначеними показниками. Для застосування збалансованої системи показників у процесі прийняття управлінських рішень необхідно, спираючись на статистичні дані, виявити причинно-наслідкові зв'язки між ними та оцінити ступінь їх тісноти. Отримані результати дають змогу прогнозувати, як зміни одних показників, зумовлені управлінськими впливами, позначатимуться на значеннях інших та на стані агропродовольчої сфери загалом. Це створює підґрунтя для обґрунтованого вибору оптимального управлінського рішення. Для кількісного вимірювання причинно-наслідкових зв'язків застосовуються коефіцієнт кореляції та рівняння парної лінійної регресії.

Інформаційною основою оцінювання є відомі значення показників збалансованої системи протягом певного ретроспективного періоду тривалістю T років. Нехай між показниками x та y у передбачається наявність причинно-наслідкового зв'язку, в якому показник x є факторним, а показник y — результативним. Тоді вибіркового коефіцієнта кореляції визначається рівністю

$$r(x, y) = \frac{\sum_{t=1}^T (x(t) - \bar{x})(y(t) - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{t=1}^T (x(t) - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{t=1}^T (y(t) - \bar{y})^2}} \quad (1),$$

де $x(t), y(t)$ — значення показників x та y в t -тий рік ретроспективного періоду, $\bar{x}, \bar{y}$ — середні значення даних показників, визначені протягом ретроспективного періоду.

Для прогнозування значення результативного показника y в залежності від зміни факторного показника x складаємо рівняння парної лінійної регресії $y = ax + b$. Коефіцієнти a та b цього рівняння визначаємо, мінімізуючи суму квадратів відхилень значень показника y , обчислених за рівнянням регресії, від фактичних значень цього показника за всі роки ретроспективного періоду, тобто розв'язуючи оптимізаційну задачу:

$$\sum_{t=1}^T (y(t) - ax(t) - b)^2 \rightarrow \min. \quad (2).$$

Розв'язання цієї задачі зводиться до системи рівнянь:

$$\begin{cases} a \sum_{t=1}^T x^2(t) + b \sum_{t=1}^T x(t) = \sum_{t=1}^T x(t)y(t) \\ a \sum_{t=1}^T x(t) + bT = \sum_{t=1}^T y(t) \end{cases} \quad (3).$$

Адекватність одержаного рівняння регресії перевіряємо за критерієм Фішера. Для цього визначаємо коефіцієнт детермінації R^2 із рівності:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{t=1}^T (y(t) - ax(t) - b)^2}{\sum_{t=1}^T (y(t) - \bar{y})^2} \quad (4).$$

На основі цього коефіцієнта обчислюється реальне значення критерію Фішера:

$$F_{\text{реальне}} = \frac{R^2}{1 - R^2} (T - 2) \quad (5).$$

Одержане значення порівнюється із критичним значенням $F_{kr}(\alpha, k_1, k_2)$ критерію Фішера, що відповідає довірчій імовірності α та кількостям ступенів свободи $k_1 = 1, k_2 = T - 2$. Якщо реальне значення критерію перевищує критичне, то рівняння регресії вважається адекватним.

Таблиця 1. Вплив показників розвитку рослинництва на інші показники стану агропродовольчої сфери

Факторний показник	Результативний показник	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнти рівняння регресії		Критерій Фішера
			a_i	b_i	
Виробництво зернових та зернобобових культур	Собівартість зернових та зернобобових культур	0,707	0,008	-253,680	6,001
	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів	0,780	990,59	-40175111,81	9,312
	Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	0,841	968,612	-32682920,72	14,483
	Оптовий продаж виробів хлібобулочних та кондитерських борошняних	0,751	251,13	-13691301,82	7,763
	Оптовий продаж виробів макаронних, локшини, кус-куса та виробів борошняних	0,812	33,886	-1211691,872	11,582
	Роздрібний продаж виробів борошняних кондитерських	0,508	5,496	1290709,694	2,091
	Роздрібний продаж макаронних виробів	0,667	22,327	-261784,079	4,803
	Внутрішні перевезення продукції сільського господарства автомобільним транспортом	0,688	0,309	-3546,338	5,389
Виробництво буряка цукрового фабричного	Собівартість буряка цукрового фабричного	-0,642	-0,005	129,961	4,200
	Експорт цукру та кондитерських виробів із цукру	0,908	31,436	-83669,256	28,067
	Викиди діоксиду вуглецю в сільському господарстві	-0,655	-0,050	1720,567	4,499
	Споживання цукру	0,904	0,048	762,981	13,336
	Відношення виробництва цукру до його споживання	0,805	0,007	39,183	5,538
Виробництво соняшника	Собівартість виробництва насіння соняшнику	0,818	0,066	-369,382	12,121
	Виробництво олії та тваринних жирів	0,864	28944,8	-191063699,5	17,689
	Роздрібний продаж олії рослинної	-0,669	-56,744	1759702,521	4,851
	Експорт насіння та плодів олійних рослин	0,750	143,91	35633,692	7,713
	Внутрішні перевезення продукції сільського господарства автомобільним транспортом	0,802	1,485	-2050,092	10,849
	Перевезення залізничним транспортом зерна і продуктів перемолю	0,700	0,002	12,841	5,774
	Викиди діоксиду вуглецю в сільському господарстві	0,726	0,068	199,582	6,669
Виробництво картоплі	Відношення виробництва картоплі до її споживання	0,892	0,019	-38,3855	11,672
Виробництво овочевих культур	Оптовий продаж фруктів та овочів перероблених	0,801	6054,4	-54557573,07	10,716
	Оптовий продаж фруктів та овочів свіжих	0,785	19533,0	-174735944,0	9,619
	Роздрібний продаж свіжих овочів	0,832	1717,6	-11207667,57	13,520
	Роздрібний продаж овочів та фруктів перероблених	0,772	1440,82	-13130256,44	8,829
	Відношення виробництва овочів та продовольчих баштанних культур до їх споживання	0,942	0,017	-18,339	23,794

Джерело: розроблено автором на основі [10].

жається адекватним і його можна використовувати для прогнозування очікуваних значень результативного показника y .

У процесі розроблення стратегічних планів розвитку агропродовольчої сфери та здійснення моніторингу їх реалізації ключового значення набуває кількісне оцінювання впливу факторних показників, що відображають функціонування виробничих підсистем (рослинниц-

тво, тваринництво, переробна промисловість), на результати діяльності розподільчих підсистем (оптова і роздрібна торгівля, експорт сільськогосподарської продукції), а також на показники споживання та рівень продовольчої безпеки. Отримані оцінки формують аналітичну основу для ідентифікації пріоритетних напрямів розвитку аграрного виробництва та суміжних галузей харчової промисловості, а також для визначення сис-

Таблиця 2. Вплив показників розвитку тваринництва на інші показники стану агропродовольчої сфери

Факторний показник	Результативний показник	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнти рівняння регресії		Критерій Фішера
			a_i	b_i	
Виробництво м'яса	Обсяг реалізованої продукції харчової промисловості (М'ясо та м'ясні продукти)	0,641	36586,857	-19398009,06	4,190
	Оптовий продаж м'яса та м'ясних продуктів	0,647	21526,630	-29135205,72	4,313
	Роздрібний продаж м'яса копченого, солоного та ковбасних виробів	0,638	419,992	547327,323	4,127
	Експорт м'яса та їстівних субпродуктів	0,713	236,053	-36521,145	6,199
	Споживання м'яса та м'ясних продуктів	0,809	0,032	2098,361	5,669
Виробництво молока	Собівартість молока від сільськогосподарських тварин	-0,983	-0,203	2552,083	173,621
	Споживання молока та молочних продуктів	0,879	0,434	4379,261	10,235
Виробництво яєць	Собівартість яєць птиці свійської в шкаралупі свіжих	-0,823	-0,195	4311,053	12,582
	Відношення виробництва яєць до їх споживання	0,976	0,010	-22,901	60,128

Джерело: розроблено автором на основі [10].

теми індикаторів, досягнення цільових значень яких забезпечує дотримання нормативних параметрів продовольчої безпеки та задоволення потреб населення у продуктах харчування. Встановлені залежності впливу показників розвитку рослинництва на інші показники агропродовольчої сфери наведено в таблиці 1.

Таким чином, встановлено істотний кореляційний зв'язок між показниками виробництва буряка цукрового фабричного, картоплі, овочевих культур та відповідними показниками продовольчої безпеки, що виражається через співвідношення обсягів виробництва цукру, картоплі, овочів та продовольчих баштанних культур до рівня їх споживання. Для виробництва соняшнику зазначена залежність не виявлена. Однією з причин цього є висока експортна орієнтованість галузі: коефіцієнт кореляції між обсягами виробництва соняшнику та експортом насіння й плодів олійних культур становить 0,750, тоді як відповідний коефіцієнт між виробництвом соняшнику та роздрібним продажем рослинної олії має від'ємне значення (-0,669). Негативний кореляційний зв'язок між виробництвом цукрового буряка фабричного та його собівартістю свідчить про доцільність концентрації вирощування цієї культури у великих господарствах, здатних забезпечити істотне зростання виробництва за одночасного зниження собівартості.

Виявлені впливи показників розвитку тваринництва на інші показники стану агропродовольчої сфери наведено в таблиці 2.

Виявлено істотний кореляційний зв'язок між показниками виробництва м'яса та молока і рівнем їх споживання. Високий рівень кореляції встановлено також між виробництвом яєць і показником продовольчої безпеки, що визначається як співвідношення їх виробництва до споживання (коефіцієнт кореляції дорівнює 0,967). Водночас для м'яса та молока кореляційного зв'язку з

відповідними показниками продовольчої безпеки не виявлено. Для обґрунтування перспектив досягнення нормативних значень зазначених показників продовольчої безпеки необхідно, в межах діджиталізації управління агропродовольчою сферою, забезпечити накопичення й оброблення актуальної інформації щодо впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Від'ємні коефіцієнти кореляції між обсягами виробництва молока та яєць і їх собівартістю свідчать про доцільність концентрації такого виробництва переважно у великих господарствах, здатних забезпечити зростання випуску продукції при одночасному зниженні витрат.

Виявлені залежності між розвитком промисловості з перероблення сільськогосподарської продукції та іншими показниками стану агропродовольчої сфери наведено в таблиці 3.

Одержані результати свідчать, що зростання виробництва м'яса та м'ясних продуктів супроводжується збільшенням їх оптового продажу, внутрішнього споживання та обсягів експорту. Виробництво олії та тваринних жирів тісно корелює з експортом (коефіцієнт кореляції дорівнює 0,939), проте статистично значущого зв'язку з показниками споживання олії не встановлено. Від'ємний коефіцієнт кореляції між обсягами виробництва та споживання молока і молочних продуктів пояснюється зростанням цін на дану продукцію.

У ході дослідження не виявлено істотних кореляційних зв'язків між показниками виробництва продукції промисловості з перероблення сільськогосподарської сировини та відповідними індикаторами продовольчої безпеки країни. Для оцінювання перспектив досягнення нормативних значень зазначених показників необхідним є врахування додаткових факторів впливу, що зумовлює потребу у вдосконаленні інформаційної системи управління агропродовольчою сферою.

Таблиця 3. Вплив показників розвитку промисловості із перероблення сільськогосподарської продукції на інші показники стану агропродовольчої сфери

Факторний показник	Результативний показник	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнти рівняння регресії		Критерій Фішера
			a_i	b_i	
Виробництво м'яса та м'ясних продуктів	Оптовий продаж м'яса та м'ясних продуктів	0,782	0,457	-7951254,26	9,476
	Експорт м'яса та істивних субпродуктів	0,956	0,006	155642,980	63,531
	Споживання м'яса та м'ясних продуктів	0,908	0,000002	2020,074	14,159
Виробництво олій та тваринних жирів	Експорт жирів та олій тваринного або рослинного походження	0,939	0,016	1606246,245	44,586
Виробництво молочних продуктів	Оптовий продаж продуктів молочних, масла та сирів	0,691	0,237	4578865,671	5,482
	Роздрібний продаж сирів сичужних, плавлених та кисломолочних	0,751	0,007	534210,589	7,773
	Споживання молока та молочних продуктів	-0,895	-0,000038	11236,797	12,061
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	Оптовий продаж виробів хлібобулочних та кондитерських борошняних	0,942	0,274	-5698366,96	47,549
	Оптовий продаж виробів макаронних, локшини, кускусу та виробів борошняних	0,735	0,027	212733,652	7,051

Джерело: розроблено автором на основі [10].

Таким чином, встановлення кореляційних зв'язків між факторними показниками, показниками стану розподільчих підсистем та показниками споживання і продовольчої безпеки дозволяє кількісно оцінити взаємозалежності в агропродовольчій сфері. Разом із тим, самі лише статистичні результати не забезпечують повноти розуміння та ефективності управління. Для практичної реалізації стратегій розвитку необхідна активна взаємодія між усіма зацікавленими сторонами, що представляють різні сектори економіки, інституції, рівні управління та суспільні групи. Саме така взаємодія є ключовим чинником ефективного вирішення складних проблем в агропродовольчій сфері. Вона часто характеризується конкуренцією між різними цінностями, інтересами, часовими горизонтами та рівнем впливу сторін. У зв'язку з цим підходи спільних інновацій набувають дедалі більшого значення, оскільки дозволяють об'єднувати зусилля учасників для спільної ідентифікації проблем, формулювання цілей та ко-розробки рішень. Тобто, впровадження спільних інновацій — це поетапний процес, в якому всі зацікавлені сторони беруть участь у створенні інноваційного рішення не як пасивні отримувачі знань, а як активні співтворці. Замість традиційної моделі передачі знань від дослідників до практиків, спільні інновації передбачають двосторонній процес взаємного навчання, де інституційні, соціальні, екологічні та економічні контексти враховуються на рівних. Використання спільних проєктів сприяє формуванню стійких інституційних змін, підвищенню адаптивності агропродовольчої сфери та зміцненню соціального капіталу, що забезпечує більш інклюзивне й ефективне управління. Спільні інновації — це ітеративний процес, який об'єднує знання багатьох зацікавлених сторін для підтримки змін у технологіях, ринках, нормативних ак-

тах та інших практиках, що сприяють комерціалізації та впровадженню знань для покращення виробництва, експорту, прибутків та/або навколишнього середовища [11—13].

Співпраця між зацікавленими сторонами передбачає не лише інституційну гнучкість, але й створення простору для діалогу, узгодження інтересів та формування довіри. Ефективність спільних інновацій визначається здатністю учасників досягати спільного бачення, розподіляти відповідальність і ризики, адаптуватися до змін та діяти в умовах невизначеності. У цьому контексті інклюзивність процесу та соціальні навички комунікації є настільки ж важливими, як і технічні знання чи фінансові ресурси. У низці інноваційних проєктів агропродовольчої сфери України, зокрема тих, що фінансуються міжнародними організаціями або реалізуються у партнерстві з науковими установами, передбаче-

но залучення зацікавлених сторін (табл. 4).

У межах розглянутих інноваційних проєктів агропродовольчої сфери залучення зацікавлених суб'єктів здійснювалося вже на початковій стадії їх розроблення, передусім під час формування проєктних пропозицій. Це забезпечило врахування потреб і очікувань різних соціальних груп. Оцінювання проєктів здійснювалося з позицій концептуальних, організаційних та інституційних чинників, що відповідає сучасним теоретичним підходам до аграрних інновацій.

Участь зацікавлених сторін варіювалася за рівнем інтенсивності: від функціональної участі, коли зацікавлені сторони долучалися до процесу в межах зовнішньо зумовлених рамок, до інтерактивної участі, що передбачала спільний аналіз проблем та узгодження подальших дій. Найвищим рівнем участі була самообілізація, коли окремі учасники проявляли ініціативу та активно впливали на зміст, реалізацію та управління проєктами. Таким чином, тип залучення суттєво впливає на якість та сталість інноваційних процесів у агропродовольчій сфері.

У процесі реалізації інноваційних проєктів в агропродовольчій сфері України було ідентифіковано ключові проблеми. Серед основних викликів виокремлено: низький рівень цифровізації процесів управління аграрними даними; потребу у відновленні логістичних мереж та ланцюгів постачання; дефіцит точних агрономічних рішень; обмежену участь дрібних сільськогосподарських виробників в інноваційних процесах; недосконалість системи управління ґрунтовими ресурсами.

Для залучення зацікавлених сторін у процес спільного аналізу проблем та формулювання рішень використовувалися комплекс методів, зокрема фокус-групові дискусії, онлайн-опитування, консультації через цифрові платформи, семінари та демонстраційні заходи. Важливу роль відігра-

Таблиця 4. Участь зацікавлених сторін в інноваційних проєктах агропродовольчої сфери України

Інноваційний проєкт	Визначення або фокус проблеми/проєкту	Тип зацікавленої сторони	Методи залучення	Тип участі
AGRI-Ukraine (USAID)	Відновлення аграрного сектору після війни; підтримка малих фермерів, логістика, зберігання, цифровізація	Малі фермери, агрокооперативи, місцева влада, аграрні асоціації	Фокус-групи, грантові конкурси, семінари, онлайн-консультації	Інтерактивна участь
AgriTech Ukraine	Впровадження smart farming: GPS, дрони, сенсори, облік посівів	Середні та великі фермери, IT-компанії, наукові установи	Демонстраційні проєкти, освітні хаби, пілотні господарства	Функціональна участь
Проєкти FAO (2022–2025)	Харчова безпека, підтримка ВПО, розвиток місцевого виробництва	Місцеві громади, ВПО, НГО, органи місцевого самоврядування	Опитування, воркшопи, місцеві дорадчі групи	Інтерактивна участь
GeoHub (Світовий банк)	Цифрова трансформація аграрної статистики та просторового планування	Держгеокадастр, Мінекономіки, громади, аграрні компанії	Консультації, тестування, платформи, зворотний зв'язок	Функціональна участь
Добровільне об'єднання агровиробників	Самоорганізація для спільного виходу на ринки, закупівель техніки, доступу до фінансування	Аграрні кооперативи, приватні ініціативи	Самостійна ініціатива, партнерства, лобювання	Самомобілізація

Джерело: розроблено автором.

вали дорадчі служби та експертні ради, що забезпечували комунікацію між розробниками, виробниками та інституціями різних секторів. Такий підхід дозволив врахувати широкий спектр інтересів і посилити процеси співтворення інновацій в агропродовольчій сфері України.

Успішна реалізація спільних інновацій потребує не єдиного методу, а адаптивного мислення, що ґрунтується на постійній рефлексії, навчанні та коригуванні дій на основі зворотного зв'язку від зацікавлених сторін. Воно передбачає врахування різних точок зору, стимулювання співтворчості, переосмислення цілей і методів залежно від етапу реалізації, а також готовність до інституційних змін. Замість фіксованих рамок і лінійних моделей спільні інновації потребують відкритості до нових ідей, постійного діалогу та гнучких управлінських рішень, що дозволяє ефективно реагувати на динаміку агропродовольчої сфери.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що створення збалансованої системи показників в агропродовольчій сфері є одним із ключових інструментів стратегічного управління, адже вона забезпечує можливість не лише комплексно оцінювати поточний стан галузі, а й виявляти тенденції її розвитку. Наявність чітко структурованої та науково обґрунтованої системи показників, за умови доступу до достовірної статистичної інформації, дозволяє здійснювати глибокий аналіз причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами агропродовольчої системи, прогнозувати наслідки управлінських впливів та обирати оптимальні рішення. У сучас-

них умовах ефективного управління галуззю неможливе без широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій, які у поєднанні з економіко-математичним моделюванням створюють необхідні передумови для формалізації залежностей між показниками та формування стратегічних програм розвитку.

Встановлені кількісні залежності між розвитком рослинництва, тваринництва, промисловості з перероблення сільськогосподарської продукції та іншими ключовими характеристиками агропродовольчої сфери формують аналітичне підґрунтя для уточнення пріоритетів державної політики й управлінських рішень. Це дозволяє не лише визначати перспективні напрями аграрного виробництва та суміжних секторів харчової промисловості, а й розробляти систему індикаторів, досягнення яких забезпечить збереження продовольчої безпеки та задоволення потреб населення. При цьому важливо підкреслити, що практична реалізація стратегій розвитку вимагає активної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами — представниками економічних секторів, наукових і громадських інституцій, органів влади та місцевих громад. Саме такий підхід створює умови для ефективного вирішення комплексних проблем агропродовольчої сфери.

Водночас досвід реалізації інноваційних ініціатив переконує, що підходи спільних інновацій набувають дедалі більшого значення. Вони сприяють об'єднанню зусиль різних акторів для формування спільного бачення, ко-розробки рішень та адаптації до нових викликів. У цьому контексті впровадження спільних інновацій у агропродовольчій сфері можна розглядати як один із найбільш перспективних напрямів подальших наукових розвідок, зокрема у площині розроблення методології

їх оцінювання, розширення цифрових практик аналізу й прогнозування, а також залучення дрібних виробників і місцевих громад до процесів співтворення інновацій.

Література:

1. Vereijssen J., Srinivasan MS., Dirks S. et al. Addressing complex challenges using a co-innovation approach: Lessons from five case studies in the New Zealand primary sector. *Outlook on Agriculture*. 2017. Vol. 46 (2). P. 108—116. DOI: 10.1177/0030727017712321
2. Даниленко А.С., Крисанов Д.Ф. Ключові складові збалансованого розвитку сільського сектору України. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 1(139). С. 5-22. URL: https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyku/economika/visnuk_econ_ar_k_1_2018.pdf (дата звернення: 14.08.2025).
3. Зубков Р.С., Дубас Р.Г., Лютий Д.В. Теоретико-методологічний базис інвестиційного розвитку аграрного сектору України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 146—152. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-24>
4. Костецький В., Примаченко І. Сучасні аспекти пошуку стимулів до інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. *Світ фінансів*. 2020. № 2. С. 134—144. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2020.02.126>
5. Сагачко Ю.М., Тешева Л.В. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора як критерій ефективності його виробничо-господарського потенціалу. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 217—223. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-217-223>
6. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 6 (47). С. 150—159. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3903>
7. Coutts J., White T., Blackett P. et al. Evaluating a space for co-innovation: Practical application of nine principles for co-innovation in five innovation projects. *Outlook on Agriculture*. 2017. Vol. 46 (2). P. 99—107. DOI: <https://doi.org/10.1177/0030727017708453>
8. Dogliotti S, Garcia M, Peluffo S, et al. Co-innovation of family farm systems: a systems approach to sustainable agriculture. *Agricultural Systems*. 2014. Vol. 126. P. 76—86. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2013.02.009>
9. Максименко Д.В. Стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 451—454. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/88.pdf> (дата звернення: 14.08.2025).
10. Державна служба статистики. Статистична інформація. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.08.2025).
11. Garb Y., Friedlander L. From transfer to translation: using systemic understandings of technology to understand drip irrigation uptake. *Agricultural Systems*. 2014. Vol. 128. P. 13-24. DOI: 10.1016/j.agsy.2014.04.003
12. Klerkx L., Aarts N., Leeuwis C. Adaptive management in agricultural innovation systems: the interactions between innovation networks and their environment. *Agricultural Systems*. 2010. Vol. 103. P. 390—400. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2010.03.012>

13. Roling N. Pathways for impact: scientists' different perspectives on agricultural innovation. *International Journal of Agricultural Sustainability*. 2009. Vol. 7 (2). P. 83-94. DOI:10.3763/ijas.2009.0043

References:

1. Vereijssen, J., Srinivasan, MS., Dirks, S. et al. (2017), "Addressing complex challenges using a co-innovation approach: Lessons from five case studies in the New Zealand primary sector", *Outlook on Agriculture*, vol. 46 (2), pp. 108—116.
2. Danylenko, A. and Krysanov, D. (2018), "Key components of balanced development of the rural sector of Ukraine", *AIC Economics and Management*, vol. 1 (139), pp. 5—22.
3. Zubkov, R., Dubas, R. and Samofalova, M. (2025), "Theoretical and methodological basis for investment development of the agricultural sector of Ukraine", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 10 (1), pp. 146—152.
4. Kostetskyi, V. and Prymachenko, I. (2020), "Modern aspects of searching for incentives for the innovation activity of economic entities", *World of Finance*, vol. 2, pp. 134—144.
5. Sahachko, Yu.M. and Tiesheva, L.V. (2020), "Innovative activity of agricultural sector enterprises as a criterion for the efficiency of their production and economic potential", *The problems of economy*, vol. 4 (46), pp. 217—223.
6. Sus, T., Yemets, O., Movchun, S., Onyshko, S. and Tsiupa, O. (2022), "Formation of an innovation development strategy for the agricultural sector and its financing", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 6 (47), pp. 150—159.
7. Coutts, J., White, T., Blackett, P., Rijswijk, K., Bewsell, D., Park, N., Turner, J. A. and Botha, N. (2017), "Evaluating a space for co-innovation: Practical application of nine principles for co-innovation in five innovation project", *Outlook on Agriculture*, vol. 46 (2), pp. 99—107.
8. Dogliotti, S., Garcia, M., Peluffo, S. et al. (2014) "Co-innovation of family farm systems: a systems approach to sustainable agriculture", *Agricultural Systems*, vol. 126, pp. 76—86.
9. Maksymenko, D.V. (2018), "Development strategies of agricultural enterprises", *Global and National Problems of Economy*, vol. 22, pp. 451—454.
10. State statistics service of Ukraine (2025), "Statistical Information", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>, (Accessed 14 August 2025).
11. Garb, Y. and Friedlander L. (2014), "From transfer to translation: using systemic understandings of technology to understand drip irrigation uptake", *Agricultural Systems*, vol. 128, pp. 13—24.
12. Klerkx, L., Aarts, N. and Leeuwis, C. (2010), "Adaptive management in agricultural innovation systems: the interactions between innovation networks and their environment", *Agricultural Systems*, vol. 103, pp. 390—400.
13. Roling, N. (2009), "Pathways for impact: scientists' different perspectives on agricultural innovation", *International Journal of Agricultural Sustainability*, vol. 7 (2), pp. 83—94.

Стаття надійшла до редакції 21.08.2025 р.

*М. В. Вінчук,
к. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>
О. В. Нагірна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2369-7117>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.177

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, PR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*М. Vinichuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs
O. Nahirna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs*

**CORPORATE CULTURE, PR MANAGEMENT AND OFFICE
MANAGEMENT AS FACTORS OF INVESTMENT CONTROLLING EFFICIENCY
IN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES**

У статті досліджено сутність корпоративної культури та PR-менеджменту, які розглядаються як фактори ефективності інвестиційного контролінгу в контексті забезпечення соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств. Визначено роль корпоративної культури та PR-менеджменту як ключових факторів підвищення ефективності інвестиційного контролінгу в системі соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств. З'ясовано, що інвестиційний контролінг — це комплексна система моніторингу, аналізу та управління інвестиційними процесами, за допомогою якої оптимізуються ресурси, мінімізуються ризики та підвищується ефективність інвестиційної діяльності підприємства. Проведено аналіз взаємозв'язку між корпоративними цінностями, комунікаційними стратегіями та ефективністю управління інвестиційними процесами. На прикладі трьох підприємств: АТП-Львів, АТП-Івано-Франківськ та АТП-Тернопіль оцінено рівень інтеграції корпоративної культури та PR-менеджменту у систему

інвестиційного контролінгу та визначено їх вплив на соціально-економічну безпеку підприємства. Результати показали, що високий рівень корпоративної культури у поєднанні з активним PR дозволяє зміцнити фінансову стабільність, підвищити довіру інвесторів і зменшити соціально-економічні ризики. На основі дослідження запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції корпоративної культури та PR-стратегій у систему інвестиційного контролінгу для підвищення стратегічної стійкості автотранспортних підприємств, зокрема, обґрунтовано необхідність формування та впровадження системи розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації, посилення PR-менеджменту, застосування цифрових інструментів контролінгу та формування системного підходу до забезпечення соціально-економічної безпеки на основі поєднання фінансової стабільності та соціальної захищеності персоналу.

The article examines the essence of corporate culture and PR management, which are considered as factors influencing the effectiveness of investment controlling in the context of ensuring the socio-economic security of motor transport enterprises. The study identifies the role of corporate culture and PR management as key factors enhancing the efficiency of investment controlling within the socio-economic security system of motor transport enterprises. It is established that investment controlling represents a comprehensive system for monitoring, analyzing, and managing investment processes, through which resources are optimized, risks are minimized, and the efficiency of the enterprise's investment activities is increased. The analysis focuses on the interrelationship between corporate values, communication strategies, and the effectiveness of investment management processes. Using the example of three enterprises — ATP Lviv, ATP Ivano-Frankivsk, and ATP Ternopil — the study evaluates the level of integration of corporate culture and PR management into the investment controlling system and their impact on the socio-economic security of the enterprise. The results indicate that a high level of corporate culture combined with active PR enables enterprises to strengthen financial stability, increase investor confidence, and reduce socio-economic risks. Based on the findings, practical recommendations are proposed for integrating corporate culture and PR strategies into the investment controlling system to enhance the strategic resilience of motor transport enterprises. Specifically, the study justifies the need to develop and implement a corporate culture system oriented toward innovation, strengthen PR management, apply digital controlling tools, and establish a systematic approach to socio-economic security by combining financial stability with social protection for personnel.

Ключові слова: корпоративна культура, PR-менеджмент, інвестиційний контролінг, соціально-економічна безпека підприємства, публік рілейшнз, інвестиції, автотранспортні підприємства, соціальна безпека, публік рілейшнз, офіс-менеджмент.

Key words: corporate culture, PR management, investment controlling, socio-economic security of the enterprise, public relations, investments, motor transport enterprises, social security, public relations, Office Management.

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

Сучасні умови здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання характеризуються невизначеністю та нестабільністю економічного середовища, що постійно поглиблюються дестабілізуючим впливом викликів і небезпек, які стосуються їх соціально-економічної безпеки та обумовлюються зростанням конкуренції, високою капіталомісткістю інвестицій та необхідністю модернізації виробничих потужностей. Особливо деструктивним такий негативний вплив є по відношенню до автотранспортних підприємств, які в умовах запровадження спеціального правового режиму воєнного стану в Україні мають значну залежність від цін на паливо, збільшують витрати на

оновлення рухомого складу та відчувають посилення конкуренції на ринку транспортних послуг. В даному контексті виникає необхідність забезпечення гнучкості системи антикризового управління, фінансової стабільності, інвестиційної привабливості, кадрової та соціально-економічної безпеки даних підприємств, що можна досягнути завдяки ефективній реалізації такого стратегічного інструменту управління як інвестиційний контролінг, який дозволяє підвищити інвестиційну результативність, знизити ризики, а також забезпечити планування, моніторинг та коригування інвестиційних рішень.

Поряд із цим, важливу роль в системі інвестиційного контролінгу відіграють корпоративна культура, офіс-менеджмент та PR-менеджмент, від яких залежить ефективність інвестиційного контролінгу, організаційний і комунікаційний внутрішній порядок бізнес-процесів, оптимізація документообігу та захищеність інформа-

ційних потоків. Корпоративна культура на автотранспортних підприємствах визначає стиль їх управління, рівень комунікації між структурними підрозділами, готовність персоналу до запровадження інновацій, а також адаптивність до зміни стратегій. Фактично, вона формує систему цінностей, мотиваційний клімат та комунікативне середовище, що визначають рівень ефективності використання інструментів контролінгу. Очевидно, що відсутність узгоджених цінностей на підприємствах, низький рівень довіри та орієнтація виключно на отримання прибутку у короткостроковому періоді нівелюють навіть досконало продуману систему контролінгу. Тому, в контексті забезпечення соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств ефективність інвестиційного контролінгу залежить від корпоративної культури, а також від ефективності системи зовнішніх і внутрішніх комунікацій. PR-менеджмент виступає каналом забезпечення довіри між підприємством, працівниками, інвесторами та суспільством. Зазначене засвідчує потребу у поглибленому вивченні взаємозв'язків між корпоративною культурою, PR-менеджментом, інвестиційним контролінгом та соціально-економічною безпекою автотранспортних підприємств та актуалізує тематику дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-прикладні аспекти дослідження корпоративної культури та PR-менеджменту як факторів ефективності інвестиційного контролінгу в системі соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств знаходять своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, А. Пазуцян та В. Черкас [1, с. 79] стверджують, що інвестиційний контролінг на підприємствах являє собою систему спеціальних заходів, реалізація яких забезпечує планування й координацію їх інвестиційної діяльності, а також встановлення контролю за нею з метою вироблення й прийняття ефективних управлінських рішень, завдяки яким можна підвищити ефективність діяльності підприємства в процесі досягнення ним поставлених цілей.

Варто зауважити, що цілісного дослідження корпоративної культури, PR-менеджменту та інвестиційного контролінгу в контексті забезпечення соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств не існує, а фрагментарність наукових розробок свідчить про доцільність подальших наукових досліджень в даному керунку. В. Павшук [2] корпоративну культуру підприємства розглядає як каталізатор позитивних змін на підприємстві та стверджує, що в системі забезпечення його соціально-економічної безпеки вона відіграє важливу роль, оскільки формує ціннісні орієнтири організації діяльності та досягнення стратегічних цілей. Проте, для формування корпоративної культури потрібні значні фінансові ресурси, консолідація яких в умовах війни та стратегічної невизначеності є складним процесом та характеризується хронічним дефіцитом. Очевидно, що вирішення такої проблеми вбачається в залученні інвестицій. Однак, інвестори оцінюють ризики інвестування у автотранспортні підприємства та при формуванні довіри до них керуються інструментами PR-менеджменту. У попередніх наших дослідженнях [3, с. 131; 4,

с. 47] виявлено, що інвестиційний контролінг трактується як комплексна система моніторингу, аналізу та управління інвестиційними процесами, за допомогою якої оптимізуються ресурси, мінімізуються ризики та підвищується ефективність інвестиційної діяльності підприємства. Більше того, нами доведено залежність системи інвестиційного контролінгу від сформованої на підприємстві корпоративної культури та від існуючої системи PR-менеджменту [5].

Схожої думки дотримуються С. Глива та Х. Передало [6], які вважають, що корпоративна культура підприємства є його невід'ємною частиною та представляє собою сукупність цінностей, правил і норм, які об'єднують спільним виконанням завдань в межах організаційної системи, а PR-менеджмент та офіс-менеджмент, на думку Д. Лютої, А. Сидорук та Н. Маковецької [7] виявляються інструментами створення і підтримання іміджу підприємства та поширення інформації про суб'єкт господарювання.

Стає очевидним, що між корпоративною культурою, офіс-менеджментом та PR-менеджментом існує тісний зв'язок. На підставі проведеного компаративного аналізу існуючого наукового доробку можна стверджувати, що корпоративна культура, офіс-менеджмент та PR-менеджмент є факторами, які спроможні підвищити ефективність інвестиційного контролінгу та забезпечити зміцнення соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств. Корпоративна культура виявляється внутрішнім фундаментом підприємства, інвестиційний контролінг є управлінським інструментом, а PR-менеджмент та офіс-менеджмент виступають комунікативними каналами, які забезпечують збереження репутації підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження ролі корпоративної культури, офіс-менеджменту та PR-менеджменту як факторів підвищення ефективності інвестиційного контролінгу в системі соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження впливу корпоративної культури, офіс-менеджменту та PR-менеджменту на ефективність інвестиційного контролінгу в системі соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств дозволяє виявити основні механізми взаємодії стратегічного управління, корпоративних цінностей та комунікацій. Під впливом динамічних змін економічного і соціального середовища, а також зростаючих вимог щодо забезпечення прозорості інвестиційних процесів, роль корпоративної культури, офіс-менеджменту та професійного PR-менеджменту особливо загострюється та стає критично важливою для забезпечення стабільності функціонування автотранспортних підприємств та їх інвестиційної привабливості. Тому, вважаємо за доцільне в рамках проведення емпіричних досліджень ролі корпоративної культури, офіс-менеджменту та PR-менеджмен-

Таблиця 1. Результати оцінювання корпоративної культури (за методикою Denison) АТП-Львів, АТП-Івано-Франківськ та АТП-Тернопіль

№ за/п	Підприємство	Місія та стратегія	Адаптивність	Участь персоналу	Послідовність	Середній бал	Рівень культури
1.	АТП-Львів	2,4	2,1	2,0	2,3	2,2	Низький
2.	АТП-Івано-Франківськ	4,3	4,1	3,9	4,2	4,1	Високий
3.	АТП-Тернопіль	3,2	3,0	2,9	3,1	3,0	Середній

Джерело: власна авторська розробка.

Таблиця 2. Результати оцінювання ефективності інвестиційного контролінгу АТП-Львів, АТП-Івано-Франківськ та АТП-Тернопіль

№ за/п	Підприємство	K _o	ROI	Виконання інвестиційних планів, %	Наявність системи моніторингу
1.	АТП-Львів	12	-4	60	частково
2.	АТП-Івано-Франківськ	40	18	95	так
3.	АТП-Тернопіль	25	9	80	так

Джерело: власна авторська розробка.

ту як факторів підвищення ефективності інвестиційного контролінгу в системі соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств, оцінити ступінь впливу зазначених факторів на ефективність інвестиційного контролінгу таких автотранспортних підприємств як АТП-Львів (орієнтація на пасажирські перевезення), АТП-Івано-Франківськ (спеціалізація на вантажних перевезеннях, орієнтація на модернізацію та активне запровадження інновацій) та АТП-Тернопіль (орієнтація на пасажирські та вантажні перевезення), виявити їх сильні і слабкі сторони системи управління, а також запропонувати рекомендації щодо підвищення рівня соціально-економічної безпеки.

Результати проведених теоретичних досліджень доводять, що інвестиційний контролінг на автотранспортних підприємствах забезпечує планування та контроль інвестиційних проєктів, аналіз інвестиційних ризиків та визначення ефективності інвестиційної діяльності, забезпечує координацію фінансових та нефінансових ресурсів, а також формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Своєю чергою, соціально-економічна безпека автотранспортних підприємств досягається за умови забезпечення фінансової стійкості, захисту від ризиків, здатності до сталого розвитку та дотримання соціальних гарантій працівників. Роль корпоративної культури полягає у її проявах як фактора безпеки і контролінгу, оскільки вона визначає рівень прозорості інвестиційних процесів, ефективність налагодженої комунікації між керівниками та персоналом, інноваційну відкритість до інвестиційних рішень, а також готовність персоналу до реалізації стратегічних змін. PR-менеджмент виступає комунікативною основою для формування корпоративної культури, підвищення ефективності інвестиційного контролінгу та зміцнення соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств.

Для оцінювання корпоративної культури автотранспортних підприємств використаємо адаптовану методику Denison, яка охоплює вимір їх місії і стратегії за параметром наявності чіткої інвестиційної політики,

адаптивності за параметрами відкритості до інновацій та швидкості реагування на зміни ринку, участі персоналу за параметрами його залучення до процесу прийняття управлінських рішень та ефективності командної роботи, послідовності за параметрами ціннісної єдності та узгодженості дій. Кожен вимір оцінювався за 5

бальною шкалою на основі анкетування працівників. Результати оцінювання корпоративної культури АТП-Львів, АТП-Івано-Франківськ та АТП-Тернопіль узагальнено у табл. 1.

Як бачимо, підприємства із розвинутою системою корпоративних цінностей характеризується наявністю вищого рівня довіри зі сторони партнерів та інвесторів. Високий рівень корпоративної культури АТП-Івано-Франківськ сприяв швидкому освоєнню інвестицій та їх впровадженню в модернізацію автопарку, зокрема, підприємством за 3 роки оновило 40 % рухомого складу. Своєю чергою, це обумовило підвищення фінансової стійкості на 18 % та підвищило продуктивність праці персоналу на 22 %. Середній рівень корпоративної культури зафіксовано у АТП-Тернопіль. Посереднє значення даного показника свідчить про поступове, однак повільне зростання показників, а саме, рентабельність інвестицій збільшилася на 9 %, а плінність кадрів встановлена на рівні 16 % на рік. Низький рівень корпоративної культури позиціонує АТП-Львів, де спостерігається значний опір змінам. На даному підприємстві інвестиційні рішення реалізуються частково, персонал не сприймає нові форми контролю, а рівень соціально-економічної безпеки знизився на 7 %. Стає очевидним, що корпоративна культура підприємства має прямий вплив на ефективність інвестиційного контролінгу, а її зростання призводить до підвищення рівня довіри та інноваційного розвитку.

Оцінка ефективності інвестиційного контролінгу проводилася на підставі розрахунку для кожного із аналізованих підприємств коефіцієнту оновлення рухомого складу (K_o), рентабельності інвестицій (ROI), рівня виконання інвестиційних планів (% від запланованого) та наявності системи моніторингу інвестиційних проєктів. Результати оцінювання ефективності інвестиційного контролінгу АТП-Львів, АТП-Івано-Франківськ та АТП-Тернопіль узагальнено у табл. 2.

Встановлено, що найвищі показники ефективності інвестиційного контролінгу демонструє АТП-Івано-Франківськ. Основними чинниками їх зростання є наявність сформованої корпоративної культури, орієнтація на інноваційний розвиток та активне використання PR-інструментів для формування позитивного іміджу, що дозволяє не лише зміцнювати партнерські відносини, а й залучати нових інвесторів. Серед слабких сторін даного підприємства необхідно виокремити низький рівень цифровізації системи контролінгу, що істотно знижує оперативність прийняття управлінських рішень. АТП-Тернопіль має посередні показники ефективності інвестиційного контролінгу попри наявність певних елементів корпоративної культури. Однак, рівень застосу-

Таблиця 3. Результати оцінювання рівня соціально-економічної безпеки АТП-Львів, АТП-Івано-Франківськ та АТП-Тернопіль

№ за/п	Підприємство	F	S	I	ІСЕБ
1.	АТП-Львів	0,55	0,48	0,52	0,53 (низький рівень)
2.	АТП-Івано-Франківськ	0,85	0,80	0,78	0,82 (високий рівень)
3.	АТП-Тернопіль	0,70	0,62	0,65	0,67 (середній рівень)

Джерело: власна авторська розробка

вання інструментів PR залишається критично низьким. Найнижчі показники ефективності інвестиційного контролінгу зафіксовані у АТП-Львів, де слабка корпоративна культура та відсутня чітко визначена PR-стратегія, що призводить до зростання ризиків соціально-економічної нестабільності.

Оцінка рівня соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств здійснювалася шляхом визначення інтегрального індексу соціально-економічної безпеки (ІСЕБ) (формула 1).

$$ІСЕБ = 0,4 \cdot F + 0,35 \cdot S + 0,25 \cdot I \quad (1),$$

де: F — фінансова стійкість автотранспортних підприємств; S — соціальна стабільність автотранспортних підприємств; I — інноваційний розвиток автотранспортних підприємств; 0,4, 0,35 та 0,25 — вагові коефіцієнти, визначені методом експертних оцінювань.

Результати оцінювання рівня соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств АТП-Львів, АТП-Івано-Франківськ та АТП-Тернопіль узагальнено у табл. 3.

Дослідження показало, що високий рівень соціально-економічної безпеки зафіксовано у АТП-Івано-Франківськ, середній рівень — у АТП-Тернопіль, а низький у АТП-Львів.

Для оцінювання ролі PR-менеджменту у забезпеченні корпоративної культури, інвестиційного контролінгу та соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств здійснено чітке розмежування PR-технологій на внутрішній PR та зовнішній PR. Внутрішній PR оцінюється за параметрами сприяння залученню персоналу, формування спільних цінностей та підвищення дисципліни, а зовнішній PR — за параметрами створення позитивного іміджу, привабливості інвесторів та зниження інформаційних ризиків. Результати таких оціню-

вань для АТП-Львів, АТП-Івано-Франківськ та АТП-Тернопіль систематизуємо у табл. 4.

На підставі отриманих результатів можна констатувати, що найкращі показники впливу PR-менеджменту на основні сфери діяльності автотранспортних підприємств зафіксовані у АТП Івано-Франківськ за усіма досліджуваними компонентами. Високий рівень PR-менеджменту забезпечує підтримку інвестиційної привабливості та, водночас, зміцнює соціально-економічну безпеку даного підприємства. Посередні показники впливу PR-менеджменту на основні сфери діяльності автотранспортних підприємств позиціонує АТП-Тернопіль, яке потребує систематизації комунікаційної політики, а найгіршою ситуація склалася у АТП-Львів, де виникає необхідність посилення як внутрішнього, так і зовнішнього PR. Окрему увагу варто приділити інтеграції PR-стратегії з інвестиційним контролінгом як засобу формування позитивного іміджу підприємства, підвищення довіри інвесторів та зменшення ризиків соціально-економічної нестабільності, адже встановлено, що PR-менеджмент є основним фактором у системі забезпечення соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств, завдяки якому вони змогли зменшити ризики негативного інформаційного впливу, підвищити довіру та налагодити партнерські відносини. На підставі зазначеного можна стверджувати, що PR-менеджмент є інтегральним елементом, що поєднує корпоративну культуру та інвестиційний контролінг, формуючи при цьому цілісну модель управління соціально-економічною безпекою підприємства.

Отже, отримані результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що АТП-Івано-Франківськ із високим рівнем корпоративної культури забезпечує найкращі показники ефективності інвести-

Таблиця 4. Результати оцінювання впливу PR-менеджменту на основні сфери діяльності АТП-Львів, АТП-Івано-Франківськ та АТП-Тернопіль

№ за/п	Підприємство	Внутрішній PR (медіа, корпоративні комунікації)	Зовнішній PR (імідж, партнерство)	Вплив на інвестиційний контролінг	Вплив на ІСЕБ	Загальний рівень PR-менеджменту
1.	АТП-Львів	Слабкий (низька прозорість комунікацій)	Обмежений, імідж нестабільний	Негативний вплив, низька довіра	Посилює ризики, знижує стійкість	низький рівень
2.	АТП-Івано-Франківськ	Розвинений (корпоративні медіа, участь персоналу)	Активний (PR-кампанії, сильний бренд)	Позитивний (зростання прозорості та ROI)	Суттєво підвищує стійкість	високий рівень
3.	АТП-Тернопіль	Середній (часткова внутрішня комунікація)	Помірний (локальні PR-заходи)	Обмежено позитивний	Середній рівень безпеки	середній рівень

Джерело: власна авторська розробка.

ційного контролінгу та соціально-економічної безпеки, що свідчить про узгодженість цінностей, наявність довіри та орієнтацію на стратегічний розвиток. Середній рівень ефективності інвестиційного контролінгу відмічається у АТП-Тернопіль, де констатується виконання інвестиційних планів, проте, висока плинність кадрів не дозволяє в повній мірі реалізувати наявний потенціал. Найбільш критичною ситуація склалася на АТП-Львів, де, фактично, відсутні корпоративні цінності, а використання інструментів контролінгу є фрагментарним, що обумовлює зниження рівня соціально-економічної безпеки. Тому, можна констатувати, що корпоративна культура є не лише соціально-психологічним чинником, а й безумовним фактором економічної результативності, що досягається через вплив на ефективність інвестиційного контролінгу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проведені дослідження дозволили з'ясувати, що інвестиційний контролінг є основним інструментом підвищення соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств та дієвим механізмом забезпечення фінансової стійкості та розвитку, а корпоративна культура виступає чинником підвищення ефективності інвестиційного контролінгу та формує організаційне середовище, яке визначає рівень ефективності використання інструментів інвестиційного контролінгу.

На підставі результатів проведених емпіричних досліджень встановлено, що підприємства з високим рівнем корпоративної культури демонструють кращі результати інвестиційної діяльності та вищі показники соціально-економічної безпеки. При оцінюванні трьох автотранспортних підприємств виявлено, що вищий рівень соціально-економічної безпеки фіксується у тих підприємств, які інтегрують корпоративну культуру, офіс-менеджмент та PR-менеджмент у систему інвестиційного контролінгу. Для підвищення ефективності інвестиційного контролінгу автотранспортних підприємств запропоновано формування та впровадження системи розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації, посилення PR-менеджменту, застосування цифрових інструментів контролінгу та формування системного підходу до забезпечення соціально-економічної безпеки на основі поєднання фінансової стабільності та соціальної захищеності персоналу.

Література:

1. Пазушан А.В., Черкас В.В. Інвестиційний контролінг як індикатор стабілізації системи антикризової політики підприємства та України у цілому. Економічний простір. 2020. № 161. С. 78—81. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-14>
2. Павшук В.М. Корпоративна культура як каталізатор інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Академічні візії. 2024. Вип. 32. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12749182>
3. Вінічук М.В., Нагірна О.В. Роль інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та паблік релейшнз

у забезпеченні стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки підприємств ІТ-сфери. Агросвіт. 2025. № 14. С. 131—136. URL: DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.131

4. Вінічук М.В., Коваль П.Є. Методи, інструменти та ризики інвестиційного контролінгу ІТ-компаній в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2025. № 1. С. 47—54. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-6>

5. Вінічук М.В., Нагірна О.В. PR-менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління кар'єрою та процесами рекрутингу персоналу в контексті формування корпоративної культури. Ефективна економіка. 2025. № 7. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.68>

6. Глива С.Р., Передало Х.С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>

7. Люта Д., Сидорук А., Маковецька Н. Паблік релейшнз в системі піар-менеджменту як частина інформативної реклами галузі туризму та гостинності. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-2>

References:

1. Pazushchan, A. V. and Cherkas, V. V. (2020), "Investment controlling as an indicator of stabilizing the anti-crisis policy system of the enterprise and Ukraine as a whole", *Economic Space*, vol. 161, pp. 78—81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-14>.
2. Pavshuk, V. M. (2024), "Corporate culture as a catalyst for innovative activity of economic entities", *Academic Visions*, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12749182>.
3. Vinichuk, M. V. and Nahirna, O. V. (2025), "The role of investment controlling, corporate culture and public relations in ensuring strategic resilience, investment attractiveness and socio-economic security of IT enterprises", *Agrosvit*, vol. 14, pp. 131—136. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.131>.
4. Vinichuk, M. V. and Koval, P. Ye. (2025), "Methods, tools, and risks of investment controlling of IT companies under economic instability", *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, vol. 1, pp. 47—54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-6>.
5. Vinichuk, M. V. and Nahirna, O. V. (2025), "PR management as a tool for improving career management and personnel recruitment processes in the context of corporate culture formation", *Efficient Economy*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.68>.
6. Hlyva, S. R. and Peredalo, Kh. S. (2024), "Corporate culture: Importance, functions, and values", *Economy and Society*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
7. Lyuta, D., Sydoruk, A. and Makovetska, N. (2021), "Public relations in the PR-management system as part of informative advertising in the tourism and hospitality sector". *Economy and Society*, vol. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-2>.

Стаття надійшла до редакції 23.08.2025 р.

О. М. Шпирко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Національний транспортний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0601-6172>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.183

СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗУМІННЯ КОНЦЕСІЇ ЯК ОБ'ЄКТА ОБЛІКУ

O. Shpyrko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance, Accounting and Taxation, National Transport University

A MODERN APPROACH TO UNDERSTANDING CONCESSIONS AS AN ACCOUNTING OBJECT

Стаття присвячена дослідженню основних підходів до визначення економічної сутності концесії як об'єкта обліку і запропоновано власне бачення визначення цього поняття. В статті проведено аналіз наукових праць та нормативної бази щодо підходів до визначення поняття "концесії", а також визначено переваги та недоліки концесійного механізму у сфері державно-приватного партнерства.

В статті відзначено декілька конструкцій концесійних відносин, які визначає світова практика. Найпопулярнішою є схема концесійних відносин build-own-operate (BOO), будівництво-володіння-управління, бо вона дозволяє приватним інвесторам отримувати стабільний прибуток від експлуатації об'єкта концесії протягом тривалого часу, зменшуючи фінансові ризики для держави та забезпечуючи ефективне управління проектами. Аналіз європейського досвіду показав, що використання концесії може дозволити залишати контроль держави над діяльністю об'єктів і одночасно залучати значні капіталовкладення в розвиток інфраструктури, тим самим підвищуючи їх конкурентоспроможність. Максимальна вигода від концесії буде в тому випадку, якщо буде правильно визначено об'єкт концесії, учасників, строк концесії, розмір концесійних платежів, обов'язки та розподіл ризиків сторін.

В статті окреслено основні недоліки концесійних операцій для держави та приватного бізнесу, які включають в себе обмеження державного контролю за об'єктом концесії, ризик корупції, високі витрати на управління з боку приватного сектору, потенційні негативні соціальні наслідки, наявність ризиків при вкладенні капіталу приватним партнером, концесійні угоди часто мають тривалі терміни, що може обмежити гнучкість держави у прийнятті рішень у майбутньому.

В той же час дослідження показали, що концесійний механізм є ефективним способом залучення державою додаткового капіталу за рахунок інвестицій приватного сектору, в тому числі іноземних інвестицій, а також сприяє розвитку галузей інфраструктури. Особливо це актуально для вітчизняної економіки, бо саме використання механізмів концесій може сприяти післявоєнному відновленню та виходу з кризи основних галузей інфраструктури нашої держави.

The article is devoted to the study of the main approaches to determining the economic essence of a concession as an object of accounting and offers its own vision of the definition of this concept. The article analyzes scientific works and the regulatory framework on approaches to defining the concept of "concession", and also identifies the advantages and disadvantages of the concession mechanism in the field of public-private partnership. The article notes several structures of concession relations, which are determined by world practice. The most popular is the scheme of concession relations build-own-operate (BOO), construction-ownership-management, because it allows private investors to receive a stable profit from the operation of the facility for a long time, reducing financial risks for the state and ensuring effective project management. Analysis of European experience has shown that the use of concessions can allow the state to retain control over the activities of facilities and at the same time attract significant capital investments in the development of infrastructure, thereby increasing their competitiveness. The maximum benefit from a concession will be if the object of the concession, participants, concession term, amount of concession payments, obligations and risk distribution of the parties are correctly determined. The article outlines the main disadvantages of concession transactions for the state and private business, which include restrictions on state control over the concession object, the risk of corruption, high management costs on the part of the private sector, potential negative social consequences, the presence of risks when investing capital by a private partner, concession agreements often have long terms, which may limit the flexibility of the state in making decisions in the future. At the same time, studies have shown that the concession mechanism is an effective way for the state to attract additional capital through private sector investments, including foreign investments, and also contributes to the development of infrastructure sectors. This is especially relevant for the domestic economy, because it is the use of concession mechanisms that can contribute to the post-war reconstruction and recovery from the crisis of the main infrastructure sectors of our state.

Ключові слова: концесія; облік; державно-приватне партнерство; концесійний апарат; об'єкт бухгалтерського обліку, держава, приватний бізнес.

Key words: concession; accounting; public-private partnership; concession apparatus; accounting object, state, private business.

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

В сучасних умовах складної і непередбачуваної економічної ситуації та глобальної конкуренції все більш актуальною стає співпраця приватного бізнесу та держави. Світова практика демонструє позитивний досвід державно-приватного партнерства як інструменту залучення приватних інвестицій в державну інфраструктуру, що в свою чергу дозволяє ефективно співпрацювати державі та бізнесу в таких ключових секторах економіки: транспорт (автомобільні та залізничні дороги, порти та аеропорти, міський транспорт і метро), енергетика (генерація та розподіл електроенергії, сонячні та вітрові електростанції, теплопостачання), комунальні послуги (водопостачання та водовідведення, управління побутовими відходами, утримання об'єктів соціальної інфраструктури) тощо, забезпечуючи взаємну вигоду для всіх сторін.

Загострення глобальних проблем сучасності стимулює зростаючий інтерес до питань управління державним майном та реалізації державної політики у сфері суспільних послуг. Особливо ефективною формою управління державним майном являє собою концесія.

Механізм концесії в Україні забезпечує вигоди для держави, для приватних інвесторів та суспільства в цілому. Головна перевага концесії для держави полягає в залученні приватних інвестицій для розвитку інфраструктури без значного навантаження на бюджет, що є критично важливим в умовах обмежених ресурсів та поточної ситуації. Це дозволяє модернізувати дороги, мости, лікарні та інші об'єкти без прямих витрат. Приватні інвестори впроваджують нові технології та ефективні методи управління, що підвищує якість функціонування об'єктів і сприяє зростанню економічної активності.

Натомість приватні інвестори отримують можливість довгострокового користування стратегічними державними об'єктами, що дозволяє планувати інвестиції на

роки вперед, і доступ до важливих секторів, таких як транспорт, енергетика й комунальні послуги, що зазвичай недоступні для приватного інвестування. Приватний партнер має автономію, оскільки контролює всі етапи проєкту, оптимізуючи витрати, та стабільний фінансовий потік від користувачів (споживачів) за надані послуги.

Тобто концесія є вигідною насамперед для тих приватних інвесторів, що хочуть отримати доступ до державного сектору економіки.

Реалізація концесійних проєктів є також інвестицією в репутацію, оскільки підвищує рівень життя громадськості через покращення послуг, таких як транспорт, енергопостачання та водопостачання. До того ж це створення нових робочих місць, що стимулює місцеву економіку та підвищує зайнятість [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових публікацій відомих сучасних вчених і дослідників свідчить про наявність значного інтересу до дослідження державно-приватного партнерства у формі концесії та його взаємозв'язку зі спільною діяльністю та орендою.

Дослідження державно-приватного партнерства у формі концесії, а також їх специфіки та особливостей є актуальним серед вітчизняних та зарубіжних науковців: Бабина О., Зельдіна О., Власова В., Вікарчук О., Гончарук Л., Дахно І., Карпенко О., Ковальчук В., Лук'яненко О., Медведєва О., Степанова К., Пирог О., Приліпко С., Процик І., Томич М., Хілінський Ю., Цогла О., T. Notteboom, A. Pallis, S. Farrell, C. Theys, T. Notteboo та інші.

Проте, незважаючи на численні дослідження у даній сфері, проблематика застосування державно-приватного партнерства у формі концесії потребують подальшого дослідження та опрацювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розкриття сутності концесії як однієї з основних форм державно-приватного партнерства у світі, визначення її переваг і недоліків, а також дослідження існуючих моделей концесійних відносин.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концесія є формою державно-приватного партнерства, за якою держава чи місцева громада надає приватному інвестору (концесіонеру) за плату права на створення, будівництво та управління об'єктом концесії на певний строк; при цьому концесіонер, самостійно несе комерційний ризик за проєктом. Найбільш масштабними концесійними проєктами в сучасному світі є тунель під протокою Ла Манш, Міжнародний аеропорт Кай Так у Гонконзі та канадська автомобільна дорога 407 Express Toll Route [2]. Найуспішнішим прикладом концесійних відносин в Європі можна вважати порт Антверпен (Бельгія), який є другим за розміром в ЄС. У цьому порту налічується 145 000 прямих і непрямих робочих місць, щорічно створюється 19,2 млрд євро доданої

вартості. Частка порту у ВВП Фландрії складає 9,5%, а у ВВП Бельгії — 5,4% [3].

Існують різні підходи до визначення поняття "концесія". Відповідно пункту 11 статті 1 Закону України "Про концесію" концесія — це форма здійснення державно-приватного партнерства, що передбачає надання концесіодавцем концесіонеру права на створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг у порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції [4].

Аналогічне визначення закріплене на рівні Господарського кодексу України у статті 406 [5].

Закон України "Про концесію" почав діяти з 20 жовтня 2019 року. Його мета удосконалити правове регулювання концесійної діяльності та врегулювати умови залучення приватного капіталу до управління державним та комунальним майном. Новий Закон усунув основні суперечності в галузевому законодавстві. Протягом перших півроку після прийняття Закону "Про концесію" вже були досить успішно проведені концесійні конкурси щодо стратегічних морських портів "Ольвія" та "Херсон".

Концесія є оптимальною та найбільш розповсюдженою в світі формою державно-приватного партнерства. Як вказано в п. 1 Директиви ЄС від 26.02.2014 р. про укладання договорів концесії "договори концесії представляють собою важливий інструмент довгострокового розвитку інфраструктурних та стратегічних послуг, здійснюють значний вплив на розвиток конкуренції на внутрішньому ринку, створюючи можливості отримати переваги від діяльності приватного сектору та допомагають досягти ефективності та інновацій" [6].

Вдосконалення концесійного законодавства сприяє створенню сприятливого бізнес-клімату в Україні. Для нашої держави в сучасних умовах це є вкрай необхідним, адже багато галузей національної економіки потребують залучення істотних інвестиційних коштів та модернізації.

Переваги та недоліки концесійних механізмів як перспективної форми державно-приватного партнерства в своїх працях досліджували: Бабина О., Бутенко Н., Варнавський В., Вікарчук О., Власова В., Грищенко С., Зельдіна О., Карпенко О., Лук'яненко О. та інші. Проблеми організаційно-правового забезпечення концесій аналізували у своїх працях Ковальчук В., Медведєва О., Павлюк К., Процик І.С., Пирог О., Попович Д., Томич М., Цеслів А., Цогла О., Яловий Г. Роль державно-приватного партнерства в цілому у розвитку та захисті об'єктів критичної інфраструктури, а також особливості нормативно-правового регулювання цієї сфери в своїх працях розглядали: Дробот І., Мар'янович М., Мех Ю., Приліпко С., Сірант М., Ясінський В., Турченко І.

Досить часто в науковій літературі поняття "концесія" трактується неоднозначно. Існує декілька підходів до визначення цього терміну. Одна група науковців

Зельдіна О.Р. стверджує, що "концесія — це юридична конструкція залучення інвестицій для будівництва та/або експлуатації об'єктів права державної та/або комунальної власності, яка забезпечує сполучення інтересів суб'єктів господарювання та держави за допомогою встановлення обмежень і заохочень" [7].

Дахно І.І. зазначає, що "концесія — одна з форм взаємодії й партнерства державних структур і приватного капіталу на взаємовигідних умовах" [8, с. 370].

Гончарук Л. вважає, що "поняття концесії і концесійного договору не тотожні, в поняття концесії вкладається декілька варіантів змісту, одним із яких і є поняття концесійного договору, різняться і публічно-правові та приватно-правові розуміння концесії і концесійного договору; підставою для виникнення концесійних правовідносин слугує владний акт про надання приватній особі прав, які відносяться до прерогатив концедента; наявність такого владного акту — одна із фундаментальних ознак концесійного договору" [9, с. 83].

Цогла О.О. розглядає концесію як взаємовідносини між державою та приватним бізнесом і дає наступне визначення: "концесія — специфічна конфігурація взаємовідносин на договірній основі, що склалися між державою та приватним партнером. Її економічною сутністю є залучення фінансових, технологічних та інтелектуальних ресурсів з метою забезпечення інноваційного розвитку об'єктів економіки, прерогатива власності яких залишається за державою" [10, с. 35].

Безпосередньо проблемам доцільності й ефективності спеціальних форм міжнародного економічного співробітництва, зокрема концесіям, присвячені публікації О. Вікарчук [11], О. Лук'яненко [12]. Так, О. Вікарчук досліджує теоретико-методологічні засади функціонування концесійних відносин в трансформаційній економіці та механізм їх реалізації [11]. О. Лук'яненко розглядає питання залучення інвестицій на концесійній основі, аналізує стан правової бази в цій сфері [12].

Як зазначають Н.В. Васильєва та О.І. Васильєва, з метою залучення інвестицій концесія є однією з найбільш поширених форм публічно-приватного партнерства у міжнародній практиці, що здійснюється на основі концесійних договорів про спільну діяльність між центральним або місцевим органом виконавчої влади й органом місцевого самоврядування і приватним партнером. Достатньо детальне врегулювання концесійних відносин забезпечує достатній рівень правової визначеності та повною мірою дає змогу реалізувати проекти концесії [13, с. 40]. З'ясовано, що широке використання концесії як однієї з форм публічно-приватного партнерства урядами різних країн обумовлено декількома причинами. По-перше, приватний сектор діє ефективніше за державний. Компанії, які володіють бізнесом, значно ефективніше розпоряджаються власними коштами та здійснюють управління проектами. По-друге, в умовах недостатнього фінансування державі вигідніше будувати масштабні проекти за рахунок приватних інвесторів зараз, а потім через деякий період часу отримувати від них вигоду. Тому значну суму бюджетних коштів можна спрямувати на інші суспільні потреби держави або територіальних громад. По-третє, концесіонер бере

на себе фінансові ризики з реалізації масштабних інфраструктурних проектів. По-четверте, після закінчення концесійного договору новий об'єкт будівництва чи реконструкції переходить у розпорядження органів державної влади або органів місцевого самоврядування, якщо додатково не було укладено новий договір оренди [14].

Отже, огляд та аналіз літературних джерел дає змогу стверджувати, що немає чітко сформульованого визначення суті концесії як важливого економічного поняття. Певна група науковців, зокрема Власова В., Горчарук Л., Карпенко О., Ковальчук В., Зельдіна О., Дахно І., Дикий В. та інші розглядають концесію як особливу форму взаємодії держави та приватного бізнесу, що має свої переваги та недоліки. Інша група науковців Лук'яненко О., Свистунов Н., Цогла О., Васильєва О. і Васильєва Н. стверджують, що концесія є формою залучення фінансових, технологічних та інтелектуальних ресурсів з метою забезпечення інноваційного розвитку об'єктів економіки, прерогатива власності яких залишається за державою.

Світова практика визначає декілька конструкцій концесійних відносин:

- build — operate — transfer (BOT), будівництво — управління — передача;
- build — transfer — operate (BTO), будівництво — передача — управління;
- build — own — operate (BOO), будівництво — володіння — управління;
- build — own — operate — transfer (BOOT), будівництво — володіння — управління — передача;
- (buy — build — operate) (BBO), придбання — будівництво — володіння.

Треба підкреслити, що це не вичерпний перелік та існують інші варіанти. Найпопулярніша схема концесійних відносин — BOO [15, с. 60].

Схема BOO дозволяє приватним інвесторам отримувати стабільний прибуток від експлуатації об'єкта концесії протягом тривалого часу, зменшуючи фінансові ризики для держави та забезпечуючи ефективне управління проектами.

На підставі розглянутих підходів можна виділити наступні загальні характеристики механізму концесії:

1. Концесія є передачею державою чи муніципалітетом приватному бізнесу прав володіння, користування, експлуатації певних об'єктів, що не приватизовані та знаходяться в їхній платності;
2. Договір концесії укладається на певний довготривалий, але обмежений термін, після якого об'єкт концесії знову переходить в користування державі/публічному сектору;
3. Передача державного (муніципального) об'єкта в концесію відбувається з метою його будівництва, модернізації, реконструкції.
4. Володіння і користування приватним бізнесом об'єкта концесії відбувається за рахунок власних коштів або за допомогою залучення додаткових інвестицій [16, с. 89].

Необхідно враховувати, що права й зобов'язання концедента та концесіонера (відстрочені платежі, гарантовані доходи, компенсації, зобов'язання з відновлен-



Рис. 1. Переваги та недоліки концесійного механізму у сфері державно-приватного партнерства

Джерело: сформовано на основі [15, 16, 18, 20].

ня) мають грошовий характер і вимірюються як фінансові інструменти через прогнозування й дисконтування майбутніх грошових потоків [17] з урахуванням ризиків [18] та вимог міжнародних стандартів фінансової звітності [19].

В цілому, можна відзначити, що концесійний механізм є ефективним способом залучення додаткового капіталу, а також розвитку галузей інфраструктури. Особливо це актуально для вітчизняної економіки, бо саме використання механізмів концесій може сприяти післявоєнному відновленню та виходу з кризи основних галузей інфраструктури нашої держави.

Переваги та недоліки концесійного механізму у сфері державно-приватного партнерства представлено на рис. 1.

Аналіз європейського досвіду показав, що використання концесії може дозволити залишати контроль держави над діяльністю об'єктів і одночасно залучати значні капіталовкладення в розвиток інфраструктури, тим самим підвищуючи їх конкурентоспроможність. Використання концесії для розвитку української інфраструктури буде успішним за умови адаптації кращого європейського досвіду до вітчизняних реалій. Максимальна вигода від концесії буде в тому випадку, якщо буде пра-

вильно визначено об'єкт концесії, учасників, строк концесії, розмір концесійних платежів, обов'язки та розподіл ризиків сторін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження запропоновано визначення сутності концесії як форми державно-приватного партнерства, за якою держава або територіальна громада передає в тимчасове платне користування приватному інвестору (концесіонеру) об'єкт державної чи комунальної власності для створення, реконструкції та/або управління ним, а також надання відповідних послуг. Концесія дозволяє залучати державі приватні інвестиції для розвитку інфраструктури, а концесіонер отримує право на експлуатацію об'єкта та отримання прибутку.

Саме завдяки концесіям, наша країна може протягом відносно короткого періоду відновити застарілу чи зруйновану війною інфраструктуру, незадовільний стан якої є перешкодою для використання економічного потенціалу України. При цьому модернізація існуючих об'єктів на умовах концесії може бути досить приваб-

ливим комерційним проєктом і для приватних інвесторів, особливо у разі значного попиту на послуги концесійного у відповідній сфері.

Перспективи подальших досліджень у сфері операцій концесії мають бути спрямовані на дослідження економічної ефективності та стійкості концесійних проєктів, а також вивчення концесійних ризиків та їх розподіл між учасниками договору.

Література:

1. Мельник О., Агашков Є. Нова ера інвестицій: чому концесії на часі? URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/nova-era-investiczij-chomu-konczesiyi-nachasi/#:~:text=Концесія%20є%20однією%20з%20форм,взаємну%20вигоду%20для%20всіх%20сторін> (Дата звернення 14.08.2025).

2. Руденко О., Підлісна Ю. Концесія як вид інвестування. KPMG Law Ukraine. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2020/04/kontsesiya-yak-vyd-investuvannya.html#:~:text=3%2020%20жовтня%202019%20року,приватні%20інвестори%20від%20концесійної%20діяльності> (Дата звернення 14.08.2025).

3. Аналіз європейського досвіду впровадження концесійної форми державно-приватного партнерства у морських портах / О. О. Карпенко, В. П. Власова // Бізнес Інформ. 2015. № 6. С. 43—47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_6_8 (Дата звернення 14.08.2025).

4. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 р. № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#top> (Дата звернення 14.08.2025).

5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Дата звернення 14.08.2025).

6. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AJOL_2014_094_R_0001_01 (Дата звернення 14.08.2025).

7. Зельдіна О.Р. Спеціальний режим господарювання як інститут господарського права / О.Р. Зельдіна // Право України. 2006. № 4. С. 57—60.

8. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент: навч. посіб. / І.І. Дахно, Г.В. Бабіч, В.М. Барановська. К.: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.

9. Гончарук Л. Поняття концесії і концесійного договору / Л.Гончарук // Вісник КНУ ім. Т.Г. Шевченка / Серія: Юридичні науки. 2011. № 87. С. 81—83.

10. Цогла О.О. Теоретичні засади трактування поняття "концесія" / О.О. Цогла // Економічна теорія та історія економічної думки. 2013. № 7 (145). С. 34—38.

11. Вікарчук О.І. Формування концесій як форми залучення інвестицій // Тези доп. наукової конф. "Сучасні проблеми управління і маркетингу" Легниця, 2004. Т. 3. С. 198—202.

12. Лук'янченко О., Джабраїлов Р. Економіко-правове забезпечення розвитку житлово-комунального господарства на концесійній основі // Схід. 2006. № 1. С. 5—8.

13. Васильєва Н.В., Васильєва О.І. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку території.

Публічне урядування: збірник. № 2 (17) березень 2019. Київ: ДП "Видавничий дім "Персонал". 2019. С. 35—45.

14. Приліпко С. М. Міжнародний досвід публічного управління інфраструктурними проєктами на державному і місцевому рівнях на основі укладення концесійних договорів / С. М. Приліпко // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_12_4 (Дата звернення 14.08.2025).

15. Степанова К. В. Державно-приватне партнерство в морській сфері: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні / К. В. Степанова // Економіка та держава. 2017. № 6. С. 58—63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_6_13 (Дата звернення 14.08.2025).

16. Ковальчук В.В. Концесія як форма реалізації проєктів державно-приватного партнерства: загальна характеристика об'єкту бухгалтерського обліку. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2019. № 1 (87). С. 83—91.

17. Semenova, S. (2024). Cash Flow Forecasting in the Valuation of Financial Instruments. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, (16). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-09-07>.

18. Семенова С.М., Шпирко О.М., Зябченкова Г.В., Кузьменко О.П. Ризики в системі обліку та фінансової звітності. Бізнес-Інформ, 2021. № 10. С. 290—297. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-290-297>

19. Облік і фінансова звітність за міжнародними стандартами: навч. посіб. / О. В. Фоміна, С. М. Семенова, О. М. Ромашко та ін. / за заг. ред. О. В. Фоміної. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 244 с. DOI: 10.31617/pr.knute.2023-179

20. Пирог О. В. Концесія як перспективна форма державно-приватного партнерства: переваги та недоліки / О. В. Пирог, І. С. Процик, М. І. Томич // Молодий вчений. 2019. № 2 (2). С. 641—646 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_2\(2\)_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_2(2)_73) (Дата звернення 14.08.2025).

References:

1. Melnyk, O. and Ahashkov, Ye. (2025), "A new era of investment: why concessions are timed?", available at: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/nova-era-investiczij-chomu-konczesiyi-nachasi/#:~:text=Концесія%20є%20однією%20з%20форм,взаємну%20вигоду%20для%20всіх%20сторін> (Accessed 14 Aug 2025).

2. Rudenko O. and Pidlisna Yu. (2020), "Concession as a type of investment", KPMG Law Ukraine, available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2020/04/kontsesiya-yak-vyd-investuvannya.html#:~:text=3%2020%20жовтня%202019%20року,приватні%20інвестори%20від%20концесійної%20діяльності> (Accessed 14 Aug 2025).

3. Karpenko, O.O and Vlasova, V. P. (2015), "Analysis of European experience in implementing the concession form of public-private partnership in seaports", Biznes Inform, vol 6, pp. 43—47, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_6_8 (Accessed 14 Aug 2025).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law Ukraine "About concessions", available at: <https://zakon.rada->

gov.ua/laws/show/155-20#top (Accessed 14 Aug 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Commercial Code Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 14 Aug 2025).

6. EUR-Lex (2014), "Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts", available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AJOL_2014_094_R_0001_01 (Accessed 14 Aug 2025).

7. Zel'dina, O.R. (2006), "Special economic regime as an institution of economic law", Pravo Ukraïny, no. 4, pp. 57—60.

8. Dahno, I.I., Babich, G.V. and Baranovs'ka, V.M. (2012), Zovnishn'oekonomichnyj menedzhment [Foreign economic management], Centr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

9. Goncharuk, L. (2011), "The concept of concession and concession agreement", Visnyk KNU im. T.G. Shevchenka, Serija Jurydychni nauky, no. 87, pp. 81—83.

10. Cogla, O.O. (2013), "Theoretical principles of interpreting the concept of "concession", Ekonomichna teorija ta istorija ekonomichnoi dumky, no. 7 (145), pp. 34—38.

11. Vikarchuk, O.I. (2004), "Formation of concessions as a form of attracting investment", Tezy dop. naukovi konf "Suchasni problemy upravlinnia i marketynhu" [Abstracts of scientific conference reports. Modern problems of management and marketing], Lehnytsia, Ukraine, vol. 3, pp. 198—202.

12. Lukianchenko, O. and Dzhabrailov, R. (2006), "Economic and legal support for the development of housing and communal services on a concession basis", Skhid, no. 1, pp. 5—8.

13. Vasylieva, N.V. and Vasylieva, O.I. (2019), "Public-private partnership as an instrument of development of territories", Public management journal, no. 2 (17), pp. 35—45.

14. Prylipko, S. M. (2019), "International experience in public management of infrastructure projects at the state and local levels based on the conclusion of concession agreements", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, no. 12, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_12_4 (Accessed 14 Aug 2025).

15. Stepanova, K. V. (2017), "Public-private partnership in the maritime sector: global experience and development prospects in Ukraine", Ekonomika ta derzhava, no. 6, pp. 58—63, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_6_13 (Accessed 14 Aug 2025).

16. Kovalchuk, V.V. (2019), "Concession as a form of implementation of public-private partnership projects: general characteristics of the accounting object", Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu, no. 1 (87), pp. 83—91.

17. Semenova, S. (2024), "Cash Flow Forecasting in the Valuation of Financial Instruments", Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, no. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-09-07>.

18. Semenova, S. M., Shpyrko, O. M., Ziabchenkova, H. V. and Kuzmenko, O. P. (2021), "Risks in the System of Accounting and Financial Statements", Business Inform, no. 10, pp. 290—297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-290-297>

19. Fomina, O., Semenova, S., Romashko, O. and oth. (2023), Oblik i finansova zvitnist' za mizhnarodnymy standartamy [Accounting and financial reporting according to international standards], State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine. DOI: 10.31617/np.knute.2023-179.

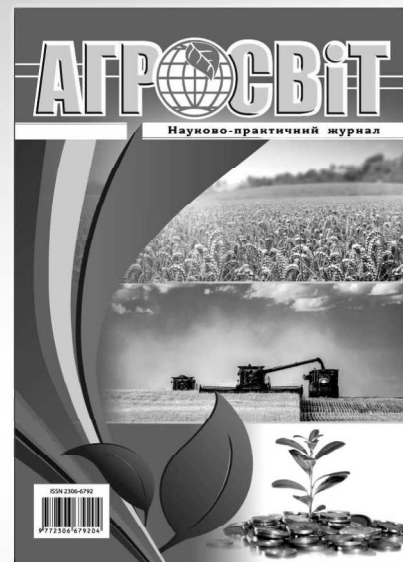
20. Pyroh, O. V. (2019), "Concession as a promising form of public-private partnership: advantages and disadvantages", Molodyi vchenyi, no. 2 (2), pp. 641—646, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_2_\(2\)_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_2_(2)_73) (Accessed 14 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.08.2025 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

С. В. Руденко,

к. е. н., доцент, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет, доцент кафедри соціальних та економічних
дисциплін, Харківський національний університет внутрішніх справ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2874-1957>

В. О. Велієва,

к. е. н., доцент, доцент кафедри соціальних та економічних дисциплін,
Харківський національний університет внутрішніх справ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4455-7973>

О. В. Накісько,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3789-2455>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.190

ПРИНЦИП ОБАЧНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ОБЛІКОВО- АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

S. Rudenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting, Audit and Taxation, State Biotechnological University, Associate Professor
of the Department of Social and Economic Disciplines, Kharkiv National University of Internal Affairs

V. Velieva,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social
and Economic Disciplines, Kharkiv National University of Internal Affairs

O. Nakisko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting, Audit and Taxation, State Biotechnological University

THE PRINCIPLE OF PRUDENCE IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES:
MANAGERIAL AND ACCOUNTING-ANALYTICAL ASPECTS

У статті досліджено роль принципу обачності у забезпеченні менеджменту економічної безпеки підприємства та його окремий вплив на обліково-аналітичну підсистему. Обґрунтовано доцільність розгляду принципу обачності у двох взаємопов'язаних площинах — як базового принципу забезпечення економічної безпеки та як облікового принципу, що визначає достовірність фінансових даних. Визначено місце принципу обачності в системі обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства, показано його інтеграцію у функції планування, організації, мотивації та контролю. Розкрито роль принципу обачності у формуванні ризик-орієнтованої облікової політики, яка забезпечує консервативну оцінку активів, доходів і зобов'язань, своєчасне створення резервів та відображення потенційних загроз. Показано вплив принципу обачності на консервативний аналіз економічної безпеки підприємства. Доведено, що реалізація цього принципу створює підґрунтя для ефективних управлінських рішень і зміцнення економічної безпеки.

The article examines the essence and role of the principle of prudence in ensuring the management of the economic security of an enterprise through the accounting and analytical subsystem. The expediency of considering this principle in two interrelated planes is substantiated — as one of the basic principles of ensuring economic security, which orients management to the early consideration of potential risks, and as a fundamental accounting principle that determines the reliability and accuracy of financial data. The place of the principle of prudence in the system of accounting and analytical support for enterprise management is determined, its organic integration into the functions of planning, organization, motivation and control is shown. It is revealed that the principle of prudence directly affects the formation of a risk-oriented accounting policy, which provides for a conservative assessment of assets, income and liabilities, timely creation of reserves and provisions, as well as the reflection of possible losses before their actual realization. It is noted that compliance with the principle of prudence ensures the preventive nature of management, increases the stability and adaptability of the enterprise in conditions of uncertainty, contributes to the formation of internal mechanisms for identifying and neutralizing threats, and strengthens corporate resilience. The influence of the principle of prudence on the development of a conservative approach to the analysis of economic security, which is based on reliable financial and management accounting and reporting data, is shown. It is proven that the implementation of this principle creates a basis for effective management decisions, reduces the risk of information distortions and fraud, ensures the consistency of the accounting and analytical subsystem with the needs of strategic management and, ultimately, strengthens the economic security of the enterprise as an important component of its long-term competitiveness, sustainable development, and overall strategic resilience in dynamic market conditions.

Ключові слова: менеджмент економічної безпеки, ризики та загрози, принцип обачності, облікова політика, бухгалтерська звітність, аналіз економічної безпеки.

Key words: economic security management, risks and threats, precautionary principle, accounting policy, accounting statements, economic security analysis.

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

Діяльність вітчизняних суб'єктів економічних відносин здійснюється в умовах численних загроз та викликів, які постають перед національною економікою України, що, в свою чергу, формує особливі вимоги до забезпечення їхньої стійкості та ефективності. Серед ключових загроз, з якими стикаються українські підприємства, можна виокремити недосконалість законодавчого регулювання, дефіцит робочої сили, зростання інфляційного тиску, коливання валютних курсів, а також ризики, зумовлені геополітичною ситуацією, військовими діями на території України та іншими кризовими явищами. Також вітчизняна економіка має значний набір викликів, які за адекватної реакції можуть перетворитися на можливості для зростання, серед них необхідно виділити: перехід до європейських стандартів, екологічні та кліматичні виклики, зміна географії бізнесу тощо.

В умовах зростання економічних та інших ризиків, як наслідку виникнення зазначених загроз та викликів, особливого значення набуває питання налагодження ефективної системи економічної безпеки вітчизняних підприємств через необхідність забезпечення їхньої стабільної діяльності, фінансової стійкості та конкурентос-

проможності в умовах невизначеності. Важливим аспектом у цьому контексті є створення інтегрованої системи менеджменту економічної безпеки, яка враховує як стратегічні, так і оперативні цілі підприємства. У свою чергу, ключовим елементом цієї системи є процес обліково-аналітичного забезпечення менеджменту економічної безпеки, адже раціонально організована система бухгалтерського обліку та аналізу дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, визначати їх вплив на фінансові результати підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів, забезпечити їх контроль тощо. У цьому контексті принцип обачності бухгалтерського обліку та фінансової звітності набуває зростаючого значення, оскільки саме він передбачає консервативний підхід до оцінки активів і зобов'язань підприємства, а також урахування можливих ризиків і втрат ще до їх фактичного настання, що можна вважати одним із наріжних каменів ефективної системи менеджменту економічної безпеки підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та методологічні засади обліково-аналітичного забезпечення менеджменту економічної безпеки підприємств, зокрема і принципи формування та реалізації цього процесу, досліджувалися широким колом

науковців, серед яких: Н. Бірченко, С. Василішин, Т. Грінка, О. Губарик, А. Юрченко, А. Ряснянська, Л. Стеців, Т. Тарасова, К. Утенкова, А. Штангрет та інші [1–8]. Важливість дослідження таких принципів влучно пояснює С. Василішин, який зазначає, що фундаментальною основою обліково-аналітичного забезпечення управлінських процесів є принципи, а їх модифікація на основі включення до їх складу специфічних безпеко-орієнтованих принципів, які у своїй сукупності є важливою домінантою формування архітектури обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою, підсилює адекватність принципів обліку й аналізу щодо запитів зміцнення економічної безпеки та створює платформу для формування безпеко-орієнтованої облікової політики та безпекових акцентів представлення аграрного бізнесу у звітності [3]. Незважаючи на те, що у наукових працях згаданих авторів досить глибоко розкрито питання принципів обліково-аналітичного забезпечення менеджменту економічної безпеки підприємств, варто відзначити, що принцип обачності не знайшов достатньої уваги, а також не було запропоновано механізм його реалізації в контексті функціонування системи економічної безпеки суб'єктів економічних відносин.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є окреслення ролі принципу обачності у забезпеченні економічної безпеки підприємства через вплив на систему менеджменту та її обліково-аналітичне забезпечення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У своєму дослідженні ми виходимо з того, що принцип обачності в системі менеджменту економічної безпеки підприємств доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах — як один із базових принципів забезпечення економічної безпеки та як обліковий принцип, що має безпосередній вплив на формування інформаційної основи управлінських рішень. На нашу думку, у площині економічної безпеки він проявляється у базовому правилі щодо завчасного передбачення та врахування потенційних загроз, навіть якщо ймовірність їх реалізації не є повністю підтвердженою, що спрямовує менеджмент на превентивні дії та створення відповідних механізмів мінімізації ризиків. У обліковому ж аспекті, як відомо, сутність принципу обачності трактується, як вимога до методів оцінки, що застосовуються в бухгалтерському обліку, запобігати заниженню вартості зобов'язань та витрат і завищенню вартості активів і доходів підприємства [9]. Вважаємо, що інтеграція принципу обачності у систему менеджменту економічної безпеки дозволяє досягти балансу між достовірністю облікових даних та стратегічною орієнтацією на зниження рівня ризиків, створюючи надійне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. Таку позицію підтверджує позиція С. Василішина, який, глибоко досліджуючи питання обліково-аналітичного забезпечення в системі ризиків та загроз економічної безпеки у своїх працях, окремо виділяє групу принципів обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпе-

ки. Автор відзначає, що зважаючи на включення економічної безпеки до складу об'єктів обліково-аналітичного забезпечення, важливо співвідносити групи принципів обліково-аналітичного забезпечення та принципів забезпечення економічної безпеки з урахуванням принципів системного підходу [2].

Розглядаючи принцип обачності та його застосування вітчизняними підприємствами у бухгалтерському обліку, у першу чергу, варто відзначити, що даний принцип було визначено статтею 4 Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV до 2017 року. У жовтні ж 2017 року було внесено зміни до цього закону на основі Закону України "Про внесення змін до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" щодо удосконалення деяких положень" від 05 жовтня 2017 року № 2164, які, зокрема, передбачали виключення цього принципу. Втім, в переліку залишилося положення, яке визначає, що бухгалтерський облік та фінансова звітність серед іншого ґрунтуються на "...інших принципах, визначених міжнародними стандартами або національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку..." [10]. У той же час у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" цей принцип знайшов відображення, сутність його викладена у попередньому абзаці даного дослідження [9].

Зазначені нормативно-правові положення та їх зміни, звичайно, мають відношення до методики ведення фінансового обліку, в системі якого, стан економічної безпеки підприємств, як окремий об'єкт обліку, не відображається. Втім, варто розуміти, що стан економічної безпеки неможливо відобразити в окремому первинному документі, на окремому рахунку бухгалтерського обліку чи його регістрі, що безперечно, потребує збору комплексу обліково-аналітичних даних, які повинні, в першу чергу, ґрунтуватися на модифікованих принципах для досягнення такої цілі. У такому контексті доцільно говорити і про місце економічної безпеки в обліково-аналітичному забезпеченні менеджменту підприємства, і також про місце менеджменту та його функцій в системі економічної безпеки підприємств. Це дасть змогу визначити також і механізм реалізації принципу обачності, його вплив на систему даних, які є основою для розрахунку показників економічної безпеки в аналітичній роботі суб'єктів економічних відносин (рис. 1).

Принцип обачності у системі менеджменту економічної безпеки підприємства визначає специфіку реалізації класичних функцій управління, адже саме через них забезпечується стійкість і стабільність господарської діяльності в умовах невизначеності та ризиків. На етапі планування, на нашу думку, даний принцип повинен передбачати формування стратегій розвитку з урахуванням песимістичних прогнозів, створення фінансових і матеріальних резервів, врахування можливих негативних сценаріїв ще до їх фактичної реалізації. Це означає, що будь-які програми зростання чи інвестицій супроводжуються механізмами попередження загроз і готовністю до їх нейтралізації. Водночас організація управлінських процесів набуває більшої гнучкості та передбачає створення внутрішніх структур, здатних ви-

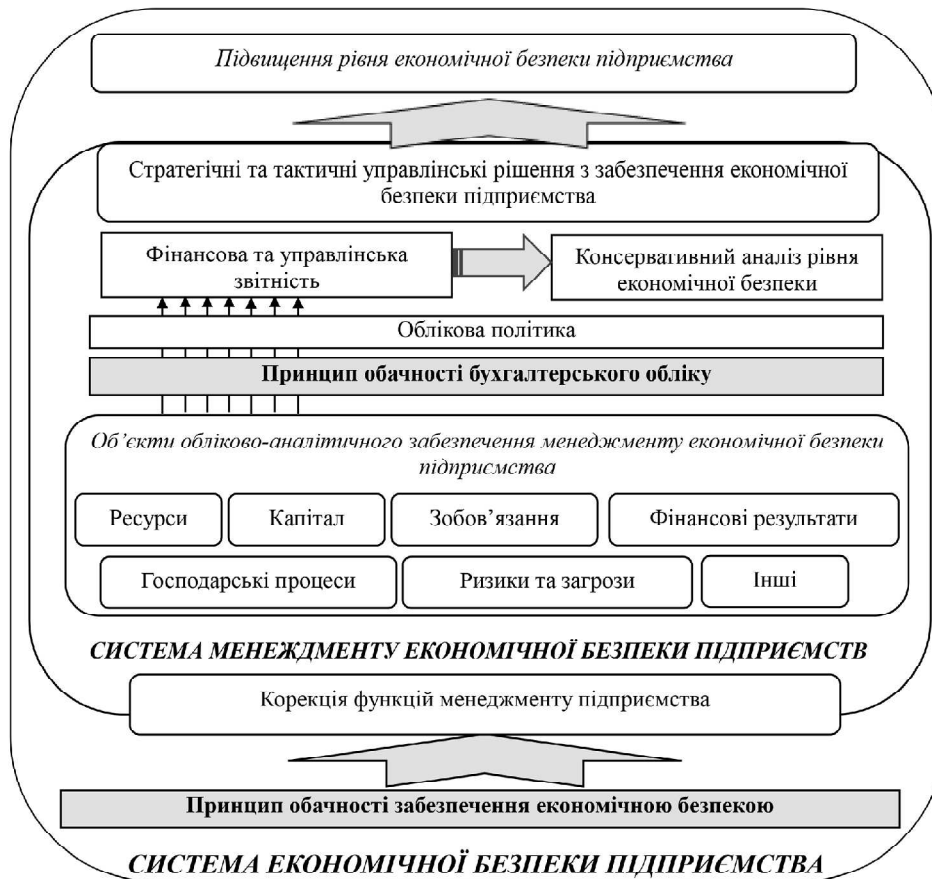


Рис. 1. Місце і роль принципу обачності в менеджменті економічної безпеки підприємства та його обліково-аналітичному забезпеченні

Джерело: розроблено авторами.

являти і локалізувати загрози, формування процедур превентивного контролю, а також інтеграцію підрозділів обліку, аудиту та ризик-менеджменту в єдину систему безпеки. Принцип обачності повинен бути врахований і у сфері мотивації персоналу, через орієнтацію менеджменту не лише на максимізацію прибутку, а й на забезпечення стабільності та збереження ресурсів. Це, у свою чергу, стимулює зацікавленість працівників у дотриманні фінансової дисципліни, виявленні ризиків і захисті інформації. Особливого значення застосування принципу обачності набуває у реалізації функції контролю менеджменту, адже контрольні процедури перестають бути формальним зіставленням планових і фактичних показників і перетворюються на систему постійного моніторингу можливих загроз, включаючи перевірку контрагентів, оцінку ліквідності активів, аналіз дебіторської заборгованості, контроль за достовірністю фінансової інформації. Таким чином, принцип обачності, проходячи через усі функції менеджменту, трансформує сам підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства — від орієнтації на короткострокову результативність до орієнтації на стабільність, стійкість та готовність до негативних сценаріїв. У підсумку це безпосередньо позначається і на обліково-аналітичному забезпеченні, яке виступає інформаційною підсистемою менеджменту, адже дана система обліку змушена формувати більш реалістичні та консервативні дані, своєчасно визнавати можливі витрати й збитки, створювати резерви та інтегрувати ризик-аналітику у звітність, за-

безпечуючи тим самим менеджерів необхідною базою для ухвалення обачних і водночас стратегічно зважених рішень.

Загальновідомо, що в системі обліково-аналітичного забезпечення підприємства саме через облікову політику принципи перетворюються з теоретичних категорій на практичні інструменти забезпечення економічної безпеки. Наказ про облікову політику узгоджує методичні, організаційні та інформаційні аспекти обліку з потребами менеджменту, забезпечуючи цілісність та надійність обліково-аналітичної підсистеми у загальній системі управління підприємством.

Практична реалізація принципів здійснюється за допомогою методів бухгалтерського обліку, оскільки саме методи виступають інструментальним рівнем трансформації теоретичних положень у конкретні процедури відображення господарських фактів. Якщо принципи формують концептуальну основу обліково-аналітичного забезпечення, то методи забезпечують їх операційну реалізацію через систему прийомів та способів оцінки, групування і узагальнення інформації. Методи бухгалтерського обліку не лише конкретизують принципи, але й забезпечують їх інтеграцію в організаційні регламенти підприємства, формуючи системну єдність облікової політики, зокрема із завданнями менеджменту економічної безпеки.

У структурі облікової політики принцип обачності виступає не лише загальним методологічним орієнтиром, але й конкретизується у виборі таких методів об-

ліку, які мінімізують ризики викривлення фінансової інформації та сприяють підвищенню рівня економічної безпеки підприємства. Деталізуючи представлену вище сутність цього принципу, варто визначити, що вона полягає у консервативному підході до оцінки та визнання активів, доходів і зобов'язань: прибутки визнаються лише тоді, коли їх отримання є високою мірою ймовірним, тоді як можливі витрати та збитки мають бути враховані ще на етапі прогнозування. Це означає, що принцип обачності реалізується у корекції методів бухгалтерського обліку в бік їх ризик-орієнтованої спрямованості.

Нижче розглянемо, як принцип обачності реалізується через методичне забезпечення бухгалтерського обліку ключових його об'єктів, що, у свою чергу, відображається в фінансовій звітності та враховується в системі звітності управлінського обліку.

Урахування принципу обачності проявляється в обранні методу амортизації. У випадках швидкого морального старіння обладнання чи нестабільності ринку доцільним може бути застосування методів прискореної амортизації, які відображають реальне зменшення економічних вигід активу. Така політика дає змогу формувати приховані резерви для оновлення основних фондів і зменшувати ризики, пов'язані з використанням застарілих технологій.

Принцип обачності реалізується також через метод оцінки запасів за нижчою з двох величин: собівартістю або чистою реалізаційною вартістю. Облікова політика має чітко регламентувати процедуру тестування запасів на знецінення, включно з періодичністю та джерелами інформації для оцінки чистої реалізаційної вартості. Це, у свою чергу, дозволяє уникнути завищення активів у балансі, своєчасно визнавати збитки від псування чи морального старіння запасів і запобігати спотворенню фінансового результату, що критично для забезпечення інвестиційної та кредитної безпеки підприємства.

Методичне втілення принципу обачності передбачає створення резерву сумнівних боргів. Облікова політика визначає порядок його розрахунку — за відсотком від чистого доходу, за класифікацією дебіторської заборгованості за строками непогашення, або з використанням моделей очікуваних кредитних збитків. Така методика мінімізує ризик завищення активів і дозволяє заздалегідь відобразити можливі втрати від неплатоспроможних контрагентів. Це знижує загрозу раптових фінансових провалів і підвищує надійність планування грошових потоків.

Забезпечення дотримання принципу обачності в обліковій політиці знаходить конкретне втілення і у методах створення забезпечень під майбутні витрати: гарантійні зобов'язання, судові процеси, екологічні зобов'язання, виплати відпусток тощо. Це дозволяє підприємству своєчасно відображати потенційні ризики й уникати раптових фінансових навантажень, що зміцнює його фінансову безпеку.

Також треба врахувати, що в розпорядчому документі про облікову політику закріплюється правило визнання доходів лише тоді, коли існує висока ймовірність їх отримання, тоді як витрати визнаються негайно при виникненні зобов'язань. Це унеможливорює маніпуляції з показниками прибутковості, знижує ризики інформаційного шахрайства та підвищує довіру зовнішніх кори-

стувачів звітності, зокрема інвесторів, кредиторів, контролюючих органів.

Отже, принцип обачності в обліковій політиці підприємства безпосередньо впливає на методи бухгалтерського обліку, коригуючи їх у бік ризик-орієнтованого підходу. Створення резервів і забезпечень, своєчасне визнання витрат, консервативна оцінка активів та доходів формують більш реалістичну обліково-аналітичну інформацію, яка узагальнюється в фінансовій та управлінській звітності. У фінансовій звітності інформація подається у стандартизованому вигляді відповідно до вимог національних та міжнародних стандартів, що гарантує її достовірність і порівнянність. Водночас, варто відмітити, що в управлінській звітності ця інформація модифікується відповідно до внутрішніх потреб підприємства: деталізується, агрегується за центрами відповідальності, підрозділами чи напрямками діяльності, що робить її більш придатною для аналізу в контексті забезпечення економічної безпеки. Саме управлінська інтерпретація облікових даних дозволяє ідентифікувати критичні ризики та загрози, що у свою чергу, дає змогу проводити консервативний аналіз економічної безпеки підприємства, який є запорукою якісного управління економічною безпекою підприємства через раціональну підтримку тактичних та стратегічних управлінських рішень, які приймаються суб'єктами менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що принцип обачності посідає вагоме місце в системі управління економічною безпекою підприємства, адже він інтегрує дві ключові площини — методологічну основу бухгалтерського обліку та концептуальну базу ризик-орієнтованого менеджменту. У першому випадку його значення проявляється як базового управлінського орієнтиру, де принцип обачності спрямовує менеджмент на завчасне врахування можливих загроз і формування механізмів їх мінімізації, що підвищує адаптивність та стійкість підприємства в умовах невизначеності. У другому — у формуванні облікової політики, що забезпечує консервативний підхід до оцінки активів, доходів і зобов'язань, своєчасне створення резервів і забезпечень, реалістичне відображення витрат та фінансових результатів.

Важливим результатом дослідження є визначення місця принципу обачності в системі обліково-аналітичного забезпечення менеджменту економічної безпеки. З одного боку, він трансформується з нормативно визначеного бухгалтерського принципу у практичний інструмент управління ризиками, впливаючи на методи амортизації, порядок оцінки запасів, дебіторської заборгованості та створення резервів. З іншого боку, він забезпечує формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень — як у стандартизованій фінансовій звітності, так і у гнучкій управлінській, що деталізує і модифікує дані для потреб аналізу економічної безпеки.

Організація обліково-аналітичного забезпечення з урахуванням принципу обачності передбачає побудову інтегрованої системи, що поєднує функції бухгалтерсь-

кого обліку, внутрішнього контролю, аудиту та ризик-менеджменту. Наказ про облікову політику виступає базовим документом, який закріплює методичні та організаційні аспекти застосування принципу обачності, забезпечуючи узгодженість між фінансовим і управлінським обліком. Це створює передумови для формування достовірної, консервативної та водночас аналітично значущої інформації, яка є основою для тактичних і стратегічних рішень менеджменту.

Отже, принцип обачності не можна розглядати лише як елемент бухгалтерської техніки. Він перетворюється на фундаментальний складник системи менеджменту економічною безпекою, визначаючи підхід до організації обліково-аналітичного забезпечення та його орієнтацію на превентивний характер. Саме через інтеграцію принципу обачності у процеси планування, організації, мотивації та контролю формується якісно новий рівень управління, що дозволяє підприємству не лише адекватно відображати господарські факти, але й ефективно протистояти загрозам, забезпечуючи довгострокову стабільність і фінансову стійкість.

Література:

- Бірченко Н. О., Руденко С. В., Ряснянська А. М. Обліково-аналітичне забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. С. 191—197.
- Василюшин С. І. Обліково-аналітичне забезпечення в системі ризиків та загроз економічної безпеки аграрних підприємств України: монографія. Харків: ТОВ "Друкарня Мадрид", 2020. 419 с.
- Василюшин С. І. Модифікація принципів обліково-аналітичного забезпечення як домінанта управління економічною безпекою аграрних підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 219—226.
- Грінка Т. І. Сучасні проблеми обліково-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія "Економічні науки". 2013. Вип. 23. С. 414—418.
- Губарик О., Юрченко А. Обліково-аналітичне забезпечення діагностики функціонування підприємства та удосконалення системи економічної безпеки на основі покращення фінансового стану. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/767/736> (дата звернення: 08.08.2025).
- Тарасова Т. О. Обліково-аналітичне забезпечення ризик-менеджменту на основі концепції сталого розвитку. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2016. Вип. 2 (24). С. 7—21.
- Утенкова К. О. Система економічної безпеки аграрного сектору: принципи функціонування. Агросвіт. 2020. № 3. С. 80—89.
- Штангрет А. М., Стеців Л. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: методичні засади. Економіка і суспільство. 2017. № 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/123.pdf. (дата звернення: 08.08.2025).
- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності": Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 10.08.2025).
- Про внесення змін до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні щодо удосконалення деяких положень: Закон України від 05.10.2017 № 2164-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 10.08.2025).

References:

- Birchenko, N. O., Rudenko, S. V., & Riasnian's'ka, A. M. (2022), "Accounting and analytical support of the financial security of agricultural enterprises", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 13, pp. 191—197.
- Vasylishyn, S. I. (2020), *Oblikovo-analitychne zabezpechennia v systemi ryzykiv ta zahroz ekonomichnoi bezpeky ahrarykh pidpriemstv Ukrainy* [Accounting and analytical support in the system of risks and threats to the economic security of agricultural enterprises of Ukraine], TOV "Drukarnia Madryd", Kharkiv, Ukraine.
- Vasylishyn S. I. (2020), "Modification of the principles of accounting and analytical support as a dominant in managing the economic security of agricultural enterprises", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 219—226.
- Hrinka, T. I. (2013), "Modern problems of accounting and analytical support in the system of economic security of an enterprise", *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 23, pp. 414—418.
- Hubaryk, O., & Yurchenko, A. (2021), "Accounting and analytical support for diagnostics of enterprise functioning and improvement of the economic security system based on improving the financial condition", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 32, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/767/736> (Accessed 08 August 2025).
- Tarasova, T. O. (2016), "Accounting and analytical support for risk management based on the concept of sustainable development", *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 2 (24), pp. 7—21.
- Utenkova, K. O. (2020), "The system of economic security of the agricultural sector: principles of functioning", *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 80—89.
- Shtanhret, A. M., & Stetsiv, L. P. (2017), "Accounting and analytical support for managing the economic security of an enterprise: methodological principles", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/123.pdf (Accessed 08 August 2025).
- Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order "National Regulation (Standard) of Accounting 1 "General Requirements for Financial Reporting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (Accessed 10 August 2025).
- The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine Regarding the Improvement of Certain Provisions", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Accessed 10 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.08. 2025 р.

С. В. Фімар,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

Є. В. Литвиненко,

викладач циклової комісії обліку і оподаткування,

Пирятинської філії ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5157-0740>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.196

ПОДАТКОВИЙ ТА БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПРОБЛЕМИ ПАРАЛЕЛЬНОГО ВЕДЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ УЗГОДЖЕННЯ

S. Fimyar,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment "European University"

Y. Lytvynenko,

Lecturer of the Accounting and Taxation Cycle Commission, Pyryatyn Branch of the PHEE "European University"

TAX AND ACCOUNTING AT THE ENTERPRISE: PROBLEMS OF PARALLEL MAINTENANCE AND WAYS OF THEIR COORDINATION

У статті розглядаються різні концепції організації податкового обліку та особливості їх взаємодії з системою бухгалтерського обліку на підприємстві, а також досліджуються теоретичні та практичні аспекти забезпечення їх узгодженості. Проведено детальний аналіз переваг, економічних ефектів та потенційних витрат, що виникають у процесі паралельного ведення податкового та бухгалтерського обліку, включаючи витрати на адміністрування, підготовку звітності та впровадження інформаційних технологій. Особлива увага приділяється виявленню проблемних аспектів гармонізації облікових даних, що мають безпосередній вплив на повноту, достовірність і своєчасність фінансової інформації, а також на дотримання вимог чинного податкового та бухгалтерського законодавства. Розкрито роль узгодженості облікових систем у підвищенні рівня економічної безпеки підприємства, запобіганні фінансовим санкціям, зменшенні ризиків шахрайства та збереженні ділової репутації. Запропоновано комплекс заходів з модернізації обліку, що передбачає вдосконалення облікової політики, інтеграцію бухгалтерських та податкових інформаційних систем, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження автоматизованих рішень і гармонізацію методологічних підходів. Підкреслюється, що ефективне узгодження бухгалтерського та податкового обліку є стратегічним завданням, яке сприяє стабільності, прозорості та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін економічного середовища та законодавчих вимог.

The article examines various concepts of tax accounting organization and the specifics of their interaction with the enterprise's accounting system, as well as explores the theoretical and applied aspects of ensuring their consistency. A detailed analysis of the advantages, economic effects, and potential costs arising from the parallel maintenance of tax and accounting records is carried out, including additional expenses for administration, reporting preparation, implementation of information technologies, and personnel training. Special attention is paid to identifying problematic aspects of harmonizing accounting data that affect the completeness, accuracy, and timeliness of financial information, as well as compliance with current legislation. It is emphasized that discrepancies between accounting and tax records can lead to financial sanctions, increased tax risks, reduced investment attractiveness, and threats to the economic security of the enterprise. A set of measures for accounting modernization is proposed, including improving accounting policies, integrating accounting and tax information systems, increasing automation levels, introducing modern digital technologies,

and harmonizing methodological approaches. It is noted that the implementation of such measures will contribute to cost optimization, increased transparency of financial activities, reduced likelihood of errors and fraud, and will create conditions for sustainable development and maintaining the enterprise's competitive advantages in the context of constant changes in the economic environment and legislative requirements.

Ключові слова: бухгалтерська облік, податковий облік, концепції організації податкового обліку, економічна безпека, модернізація обліку.

Key words: accounting, tax accounting, concepts of tax accounting organization, economic security, accounting modernization.

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

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високою динамічністю економічного середовища, посиленням конкуренції та зростанням ролі інформаційних технологій, вимагають від підприємств забезпечення якісного та своєчасного обліку всіх фінансово-господарських операцій. Законодавчі норми зобов'язують суб'єкти господарювання одночасно вести бухгалтерський і податковий облік, кожен з яких має власне призначення, методологічні принципи та регламентовані форми звітності. Проте паралельне функціонування цих систем супроводжується низкою методологічних, організаційних і технічних розбіжностей, які не лише ускладнюють формування достовірної та повної фінансової інформації, але й створюють значне додаткове навантаження на обліковий апарат підприємства.

Унаслідок таких відмінностей нерідко виникають проблеми дублювання інформації, різного трактування господарських операцій та необхідності здійснення додаткових розрахунків для приведення даних у відповідність. Це призводить до підвищення адміністративних витрат, збільшення часу на підготовку звітності, ризику виникнення помилок і, як наслідок, можливих фінансових санкцій. Невідповідність між даними бухгалтерського та податкового обліку може мати серйозні наслідки для економічної безпеки підприємства, знижуючи його інвестиційну привабливість, репутаційний рейтинг і здатність швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Проблема гармонізації бухгалтерського і податкового обліку має комплексний характер та охоплює питання нормативно-правового регулювання, методологічного узгодження та технічної інтеграції інформаційних систем. Вирішення цієї проблеми потребує впровадження концепцій модернізації обліку, що передбачають уніфікацію облікових підходів, автоматизацію процесів, інтеграцію бухгалтерських та податкових баз даних і підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить зменшити ризики фінансових втрат, підвищити достовірність і прозорість фінансової інформації, а також забезпечити стабільний розвиток підприємств в умовах швидких змін законодавчих вимог і глобальних економічних тенденцій [4].

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика взаємодії бухгалтерського та податкового обліку, а також їх узгодження в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства широко представлена у працях вітчизняних науковців. Зокрема, у дослідженнях О.І. Амоші [1] та І.М. Ілляшенка увага зосереджена на інституційних та організаційних аспектах модернізації облікових систем, включаючи впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизацію облікових процесів. М.П. Дутчак у своїх роботах аналізує проблеми гармонізації методологічних підходів бухгалтерського та податкового обліку, підкреслюючи важливість уніфікації облікової політики та адаптації підприємств до змін законодавчого середовища.

Вагомий внесок у розробку теоретичних засад і практичних рекомендацій здійснили дослідження Л.В. Нападівської [5], яка розглядає податковий облік як інструмент управління фінансовими потоками підприємства, та Н.М. Ткаченко, яка обґрунтовує необхідність інтеграції бухгалтерських і податкових баз даних для зменшення дублювання інформації та підвищення точності звітності. Крім того, роботи С.Ф. Голова та Ф.Ф. Бутинця присвячені узгодженню національних стандартів бухгалтерського обліку з податковим законодавством та міжнародними стандартами фінансової звітності, що є важливим аспектом забезпечення прозорості та порівнянності фінансової інформації.

Окремої уваги заслуговують напрацювання О. Білос, яка досліджує проблеми методичного узгодження податкових і бухгалтерських даних у малому та середньому бізнесі, пропонуючи адаптивні моделі облікової політики з урахуванням специфіки галузі. О. Кундеус аналізує вплив змін податкового законодавства на систему бухгалтерського обліку та доводить необхідність гнучкої модернізації облікових процедур для мінімізації ризиків. У працях Т.С. Капоріної висвітлено питання організаційного забезпечення паралельного обліку та підготовки облікових кадрів до роботи в умовах частих законодавчих змін. А.П. Шот [7] акцентує на правових та економічних аспектах гармонізації податкового й бухгалтерського обліку, підкреслюючи значення їх узгодження для збереження економічної безпеки підприємства в умовах фінансової нестабільності.

У працях І.Я. Чугунова та В.М. Опаріна досліджено вплив податкової політики держави на організацію облікових систем, зокрема на формування витрат, облік доходів та управління податковими ризиками. Особливе значення надається розгляду проблеми подвійного трактування окремих господарських операцій у бухгалтерському та податковому обліку, що призводить до додаткового навантаження на бухгалтерську службу підприємства та збільшує ймовірність фінансових санкцій.

Загалом, наукові напрацювання вітчизняних авторів, зокрема О. Білоус, О. Кундеуса, Т.С. Капоріної та А.П. Шота, підтверджують необхідність комплексного підходу до узгодження бухгалтерського та податкового обліку, який поєднує вдосконалення нормативно-правової бази, модернізацію інформаційних систем, автоматизацію облікових процесів і підвищення кваліфікації облікового персоналу. Разом з тим, актуальним залишається питання практичної реалізації цих рекомендацій на рівні підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності та ресурсних можливостей.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних і практичних аспектів паралельного ведення бухгалтерського та податкового обліку на підприємстві, виявленні ключових проблем їх узгодження та визначенні впливу цих процесів на економічну безпеку суб'єкта господарювання. У роботі передбачається розробка та обґрунтування комплексу заходів з модернізації облікових систем, спрямованих на підвищення ефективності облікового процесу, зменшення ризиків і забезпечення прозорості фінансової інформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З 2011 року, у зв'язку з запровадженням особливою порядку формування показників доходів та витрат організацій, в Україні встановлено новий метод обчислення податкової бази з податку на прибуток, який суттєво відрізняється від традиційного підходу, що застосовується у бухгалтерському обліку. Аналіз сучасного порядку формування оподаткованого прибутку у порівнянні з фінансовими результатами бухгалтерського обліку виявляє низку норм податкового законодавства, що відрізняються від правил бухгалтерського обліку [46, с. 569]. Це призводить до кількісних розбіжностей між фінансовими результатами та податковою базою, створюючи виклики для суб'єктів господарювання щодо узгодження цих показників. У контексті воєнного стану, що триває у 2024—2025 роках, ці розбіжності набувають особливої ваги, оскільки точність і прозорість фінансової інформації стають ключовими чинниками економічної безпеки підприємств та захисту їх від фінансових і податкових ризиків.

Складність методики обчислення податкової бази призводить до ускладнення бухгалтерських розрахунків і вимагає залучення висококваліфікованих спеціалістів, а також впровадження сучасних програмних продуктів для ведення податкового обліку. Водночас, наявні аналітичні реєстри податкового обліку, рекомендовані Міністерством фінансів України та ДПА, не забезпечу-

ють повноцінної інтеграції з системою бухгалтерського обліку, що ускладнює створення єдиної та взаємозв'язаної системи обліку. В умовах війни це особливо критично, оскільки недосконалість облікових процедур може стати джерелом додаткових витрат та знизити стійкість підприємств до зовнішніх економічних шоків.

Одним із найбільш дієвих шляхів оптимізації є використання плану рахунків податкового обліку або адаптація робочого плану рахунків бухгалтерського обліку відповідно до вимог податкового законодавства України. Впровадження чітких і структурованих схем організації податкового обліку здатне покращити роботу бухгалтерських і фінансових служб, а також підвищити ефективність податкових перевірок, що є важливим для збереження економічної безпеки підприємств у кризових умовах.

Сучасні платники податків в Україні стикаються з вибором між двома принципово різними підходами: веденням податкового обліку як самостійної системи або як підсистеми, що базується на даних бухгалтерського обліку [5, с. 32]. Податковий облік є системою узагальнення інформації для визначення податкової бази на основі первинних документів, згрупованих згідно з вимогами Податкового кодексу України. Натомість бухгалтерський облік — це впорядкована система збору, реєстрації та узагальнення інформації у грошовому вираженні про майно, зобов'язання та рух коштів організації, що здійснюється на основі безперервного документального обліку всіх господарських операцій.

У воєнний час, коли державна економіка і підприємницький сектор перебувають під значним тиском, відлагодженість і прозорість податкового та бухгалтерського обліку стають важливими елементами забезпечення економічної безпеки. Це дозволяє не лише уникати фінансових та податкових ризиків, а й зміцнює довіру інвесторів і партнерів, що є критично важливим для сталого розвитку бізнесу в складних умовах 2024–2025 років.

На даний момент існує кілька концепцій організації податкового обліку, які представлені трьома основними моделями.

1. Модель паралельного податкового обліку. Паралельна модель податкового обліку передбачає ведення двох автономних систем обліку — бухгалтерського та податкового, які функціонують незалежно одна від одної. У цьому випадку податковий облік має власні первинні документи, аналітичні реєстри та процедури формування податкової бази. Цей підхід дозволяє підприємству чітко відокремити податкові дані від бухгалтерських, що дає можливість проводити самостійний перегляд, уточнення та коригування податкових показників без внесення змін до бухгалтерської системи [4].

В Україні паралельний податковий облік не є нормативно закріпленим, але окремі великі компанії, особливо у сфері промисловості та енергетики, застосовують його на практиці з метою детального контролю та відповідності складним податковим вимогам. Підставою для організації такого обліку слугують норми Податкового кодексу України, а також рекомендації Міністерства фінансів, зокрема наказ № 496 від 31.05.2019.

2. Модель коригування бухгалтерського обліку для податкових цілей. Дана модель полягає у тому, що податковий облік формується на основі даних бухгалтерського обліку з подальшим внесенням необхідних податкових коригувань. Це дозволяє використовувати єдину систему обліку, при цьому податкові показники уточнюються відповідно до норм Податкового кодексу України, які можуть відрізнятися від правил бухгалтерського обліку.

Цей підхід широко застосовується в Україні і є нормативно підтриманим, зокрема пункт 44.2 статті 44 ПКУ встановлює порядок формування податкової бази через коригування фінансових результатів бухгалтерського обліку. Міністерство фінансів надає методичні рекомендації для реалізації цієї моделі, що забезпечує єдність підходів і полегшує взаємодію з податковими органами.

3. Модель податкового обліку на основі бухгалтерських довідок. Третя модель передбачає повну інтеграцію податкового обліку з бухгалтерською системою, де податкові дані формуються на основі бухгалтерських довідок — спеціальних документів, що містять всі необхідні реквізити для податкового обліку. Первинні документи зберігаються у бухгалтерії, а довідки служать джерелом для формування податкових реєстрів.

В Україні цей підхід набирає поширення завдяки цифровізації облікових процесів, запровадженню електронного документообігу та автоматизованих систем управління підприємством. Нормативно його підтримують положення Податкового кодексу, накази Мінфіну України (зокрема наказ № 461 від 22.05.2017), а також закони про електронні документи та цифрові підписи.

Кожна з трьох моделей має свої сильні та слабкі сторони, і вибір оптимальної залежить від масштабу підприємства, його ресурсів, рівня автоматизації, специфіки господарської діяльності та нормативних вимог.

Паралельна модель характеризується високою автономністю, але вона складна і затратна, тому більше підходить великим корпораціям. Коригувальна модель є найбільш універсальною, вона знаходить широке застосування завдяки балансу між точністю податкової інформації та ресурсними витратами. Модель на основі бухгалтерських довідок є сучасною та технологічно прогресивною, однак потребує значних інвестицій у ІТ та кваліфікований персонал.

Кожна з трьох моделей має свої сильні та слабкі сторони, і вибір оптимальної залежить від масштабу підприємства, його ресурсів, рівня автоматизації, специфіки господарської діяльності та нормативних вимог.

Таблиця 1. Переваги та недоліки концепцій організації податкового обліку

№ пп	Модель	Переваги	Недоліки
1	Паралельний податковий облік	Повна автономність податкового обліку, що дозволяє точно дотримуватись податкового законодавства	Високі адміністративні та фінансові витрати на ведення двох систем обліку
		Гнучкість у адаптації податкової звітності до змін у законодавстві	Значне дублювання роботи, що збільшує навантаження на персонал
		Підвищена прозорість і полегшення податкових перевірок	Відсутність чітких нормативних вимог ускладнює уніфікацію процесів
			Недоцільність для малих і середніх підприємств через високі витрати
2	Коригування бухгалтерського обліку для податкових цілей	Зменшення дублювання інформації, використання єдиної бази даних	Вимагає високої кваліфікації бухгалтерів для коректного внесення податкових коригувань
		Узгодженість фінансової та податкової звітності, зниження ризику штрафів	Ризик помилок при трансформації бухгалтерських даних у податкові показники
		Підходить для підприємств різного масштабу	Складність ведення аналітики коригувань, потреба в додатковому програмному забезпеченні
3	Податковий облік на основі бухгалтерських довідок	Скорочення дублювання даних, економія ресурсів	Високі вимоги до технічної оснащеності та автоматизації
		Підвищена оперативність формування податкової звітності	Необхідність систематичного навчання персоналу
		Легка інтеграція з інформаційними системами, покращення прозорості і точності податкової звітності	Ризики технічних збоїв, втрати даних і кіберзагроз у контексті воєнного стану
			Не повна нормативна узгодженість електронного податкового обліку, можливі труднощі при перевірках

Джерело: сформовано автором на основі [5, 1, 7].

Паралельна модель характеризується високою автономністю, але вона складна і затратна, тому більше підходить великим корпораціям. Коригувальна модель є найбільш універсальною, вона знаходить широке застосування завдяки балансу між точністю податкової інформації та ресурсними витратами. Модель на основі бухгалтерських довідок є сучасною та технологічно прогресивною, однак потребує значних інвестицій у ІТ та кваліфікований персонал.

В умовах сучасної України, що перебуває в стані війни, економічна безпека підприємств значною мірою залежить від ефективності і прозорості системи податкового обліку. Тому важливо впроваджувати моделі, що

забезпечують оперативний і точний облік податкових зобов'язань, мінімізують ризики помилок і санкцій, а також стимулюють розвиток цифрових технологій у сфері фінансів і обліку.

В організаціях, де всі господарські операції обліковуються на одному або двох робочих місцях, схема документообігу значно спрощується, що сприяє підвищенню ефективності облікового процесу. Проте актуальним залишається сам підхід до деталізації та групування даних: відповідна інформація класифікується за однорідними видами облікових операцій, а аналітичні регістри податкового обліку формуються за категоріями доходів і витрат, включених до податкової бази.

Порівняння порядку обчислення оподаткованого прибутку із механізмом формування фінансових результатів виявляє ключові положення податкового законодавства, які відрізняються від норм бухгалтерського обліку, зокрема згідно з затвердженими П(С)БО та Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 17 "Податок на прибуток" (П(С)БО 17). Ці відмінності є причиною кількісних розбіжностей між показниками фінансових результатів і податкової бази з податку на прибуток (див. відповідну таблицю). Вирішення цих розбіжностей можливе через впровадження прозорої методики податкового обліку, що значно зменшує трудовитрати на його ведення та підвищує якість проведення податкових перевірок.

З урахуванням сучасних вимог податкового законодавства України, зокрема норм Податкового кодексу, а також оновлених П(С)БО, впровадження нових методів обчислення податкової бази з податку на прибуток є вкрай доцільним і своєчасним. Це підтверджує і оновлене П(С)БО 17, що регламентує порядок визнання та відображення податкових зобов'язань і активів у бухгалтерському обліку.

У професійному середовищі українських бухгалтерів і економістів досі спостерігається неоднозначне ставлення до запровадження податкового обліку та обліку відхилень податкової бази від фінансових результатів. Серед спеціалістів існує думка, що відображення таких відхилень при розрахунку податкової бази є необхідною і корисною процедурою, оскільки вона виконує контрольну функцію, що дозволяє перевірити правильність формування податкової бази й запобігти можливим помилкам або маніпуляціям [2, с. 58].

Особливо складним і трудомістким залишається облік операцій із основними засобами, що потребує окремої уваги. Водночас, при відображенні операцій із основними засобами в податковому обліку, що ведеться на основі Плану рахунків податкового обліку, проблем не виникає, якщо дотримуватися вимог П(С)БО 17. Це дозволяє коректно відображати різниці між бухгалтерським і податковим обліком, зокрема при амортизації та списанні основних засобів.

Останні зміни в П(С)БО 17 "Податок на прибуток" у контексті оподаткування, зокрема податку на прибуток, були спрямовані на уточнення правил формування податкової бази та обліку податкових різниць, що впливають на фінансові результати підприємств. Основні нововведення включають:

1. Наказ Міністерства фінансів України від 16.09.2022 № 563 — вдосконалено порядок відобра-

ження витрат на підготовку основних засобів до експлуатації, що впливає на формування первісної вартості об'єктів для цілей як бухгалтерського, так і податкового обліку. Це дозволяє чіткіше розмежувати витрати, які підлягають капіталізації, від тих, що визнаються витратами періоду, що має безпосередній вплив на визначення оподаткованого прибутку.

2. Наказ Міністерства фінансів України від 12.05.2023 № 197 — внесено уточнення щодо переоцінки основних засобів, що безпосередньо впливає на формування податкових різниць між бухгалтерським і податковим обліком. Уточнення стосуються документального оформлення переоцінки, що є важливим для коректного відображення у податковій звітності та визначенні податку на прибуток.

3. Наказ Міністерства фінансів України від 28.02.2024 № 78 — оновлення, які враховують екологічні вимоги, впливають на визнання витрат на модернізацію основних засобів, що також мають податковий ефект, зокрема щодо амортизації та списання вартості. Ці зміни дозволяють більш точно враховувати витрати, що впливають на податковий результат і, відповідно, на суму податку на прибуток.

Ці зміни покликані забезпечити кращу узгодженість бухгалтерського та податкового обліку основних засобів, знизити кількість податкових суперечок і підвищити прозорість визначення податкової бази з податку на прибуток.

Варто зазначити, що податковий облік у його сучасній формі було впроваджено відносно недавно, що спричинило певні труднощі для багатьох українських підприємств. Адже вони були змушені одночасно вести два види обліку — бухгалтерський і податковий, що значно підвищило витрати на організацію облікової роботи та ускладнило роботу бухгалтерів. Спеціалістам доводиться враховувати одні й ті ж показники у різних документах та звітах, що створює додаткове навантаження та ризик помилок.

На сьогодні в Україні відсутні обов'язкові нормативні документи, які б регламентували ведення податкового обліку у деталях, натомість існує низка рекомендацій щодо його організації, що створює певну неоднозначність у практиці.

Разом із тим, позитивним аспектом ведення податкового обліку є те, що за умови правильно побудованої і налагодженої системи підприємство вже через рік практично позбавляється проблем із податковими перевітками. Податкові органи, звичайно, не припиняють проводити перевірки, але дані підприємства стають максимально прозорими та чіткими, що значно знижує ймовірність застосування штрафних санкцій [7, с. 130].

Ще одним беззаперечним плюсом є те, що для платників податків, які ведуть податковий облік на основі бухгалтерського, стає невигідним занижувати податкову базу з податку на прибуток. Адже це автоматично зазначає заниження вартості підприємства у бухгалтерському обліку, що негативно вплине на його фінансовий стан і репутацію.

У професійному дискурсі час від часу виникають побоювання, що з розвитком податкового обліку бухгалтерський облік може втратити свою актуальність, оскільки точність податкової бази досягається шляхом

розмежування податкового та бухгалтерського обліку. Проте на думку експертів, бухгалтерський облік залишиться незамінним для великих підприємств, які мають звітувати перед акціонерами, банками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Водночас, на середніх і малих підприємствах існує ймовірність, що бухгалтерська звітність буде поступово замінена спрощеними податковими звітами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного аналізу можна дійти висновку, що в Україні підхід до формування податкової бази з податку на прибуток, який суттєво відрізняється від традиційних методів бухгалтерського обліку. Це спричинило виникнення розбіжностей між фінансовими результатами підприємств та податковими показниками, що, особливо в умовах воєнного стану 2024—2025 років, набуває особливого значення для забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Відмінності у нормативних вимогах податкового та бухгалтерського обліку ускладнюють ведення облікових процедур і вимагають залучення висококваліфікованих фахівців, а також впровадження сучасних автоматизованих систем. Водночас недосконалість інтеграції між цими системами може призводити до додаткових фінансових ризиків і зростання адміністративного навантаження.

Аналіз трьох основних моделей організації податкового обліку — паралельної, коригувальної та на основі бухгалтерських довідок — показав, що кожна з них має свої переваги й недоліки та вибір оптимальної моделі залежить від масштабу підприємства, галузі, рівня автоматизації і специфіки діяльності. Паралельна модель забезпечує максимальну автономність, але є дорогою і складною, що робить її ефективною переважно для великих корпорацій. Коригувальна модель є найбільш універсальною і поширеною в Україні, забезпечуючи баланс між точністю податкової інформації та економією ресурсів. Модель на основі бухгалтерських довідок відповідає сучасним тенденціям цифровізації, проте потребує значних інвестицій у технології та персонал.

Варто зазначити, що в умовах війни та економічної нестабільності прозорість і ефективність системи податкового обліку стають одним із ключових факторів забезпечення стабільності і розвитку підприємств. Правильне поєднання податкового та бухгалтерського обліку не лише мінімізує ризики помилок і штрафів, а й підвищує довіру інвесторів і партнерів, що є надзвичайно важливим у сучасних реаліях.

Законодавчі зміни останніх років, зокрема оновлення П(С)БО 17 та відповідні накази Міністерства фінансів України, спрямовані на уточнення правил формування податкової бази і податкових різниць, що позитивно впливає на якість податкового обліку та звітності. Проте відсутність обов'язкових нормативних документів, які б детально регламентували ведення податкового обліку, створює виклики для підприємств і вимагає подальшого удосконалення законодавчої бази.

Таким чином, удосконалення системи податкового обліку, її адаптація до сучасних вимог та цифрових технологій є необхідною умовою підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності українських підприємств у період складних зовнішніх і внутрішніх викликів.

Література:

1. Амоша О.І. Методичні аспекти удосконалення бухгалтерського та податкового обліку в сучасних умовах Вісник економіки України. 2021. № 4. С. 45—52. DOI: 10.1234/visnyk2021.04.045
2. Білоус О., Кундеус О. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2023. Том 84. № 4. С. 56—61.
3. Бухгалтерський облік: підруч. / Я.Д. Крупка, З.В. Задорожній, Н.В. Гудзь [та ін.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 460 с. ISBN 978-966-654-499-8
4. Бухгалтерський облік як наука: від основ до наукової картини світу: колект. монографія / ред. В. Я. Плаксієнка. Київ: Центр учб. літ., 2021. 320 с. ISBN 978-611-01-2277-1
5. Нападівська Л.В. Податковий облік як інструмент управління фінансовими потоками підприємства Облік і фінанси. 2020. № 6. С. 30—37. DOI: 10.9012/acccfin-2020.06.030
6. Парфентій Л. А., Капоріна Т. С. Актуальні проблеми розвитку бухгалтерського обліку в Україні та шляхи їх вирішення. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Т. 21, № 4. С. 568—572.
7. Шот А. П., Підручняк К. П. Організація бухгалтерського обліку та оподаткування на підприємствах у сучасних умовах. Молодий вчений. 2022. № 12 (112). С. 129—133.

References:

1. Amosha, O.I. (2021), "Methodical aspects of improving accounting and tax accounting in modern conditions", Visnyk ekonomiky Ukrainy, Vol. 4, pp. 45—52. DOI: 10.1234/visnyk2021.04.045
2. Bilous, O. and Kundeus, O. (2023), "Transformation of accounting in the conditions of the digital economy", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 4 (83), pp. 56—61.
3. Krupka, Y.D., Zadorozhnyi, Z.V. and Hudz, N.V. (2018), Bukhhalters'kyj oblik [Accounting], TNEU, Ternopil, Ukraine.
4. Plaksiyenko, V. Y. (2021), Bukhhalters'kyj oblik iak nauka: vid osnov do naukovoї kartyny svitu [Accounting as a Science: From Basics to the Scientific Worldview], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
5. Parfenti, L. A. and Kaporina, T. S. (2019), "Current Issues in the Development of Accounting in Ukraine and Ways to Address Them", Eastern Europe: Economics, Business, and Management, Vol. 21, No. 4, pp. 568—572.
6. Napadovska, L.V. (2020), "Tax accounting as a tool for managing enterprise financial flows", Oblik i finansy, Vol. 6, pp. 30—37. DOI: 10.9012/acccfin2020.06.030
7. Shot, A. P. and Pidruchniak, K. P. (2022), "Organization of accounting and taxation at enterprises in modern conditions", Molodyj vchenyj, vol. 12 (112), pp. 129—133. *Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 р.*

I. Moskvichenko,

PhD, Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5223-1212>

M. Terletskyi,

Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4518-715X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.202

MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN WATER TRANSPORT

I. M. Москвіченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

М. В. Терлецький,

аспірант кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ВОДНОМУ ТРАНСПОРТІ

The modern development of water transport is taking place under conditions of increasing demands for the desired operational outcomes, as well as a growing emphasis on environmental sustainability and, above all, transportation safety. These demands are driven by the intensification of international trade flows, the increase in passenger and cargo volumes, and the complication of logistics chains. All these factors create the necessity for continuous improvement of both technological solutions and management approaches. In this context, innovation should be viewed as a key factor for the competitiveness and viability of water transport enterprises, as well as a foundation for reducing risks associated with vessel operation, navigation, and port activities. Accordingly, the outlined study aims to investigate the theoretical foundations and practical approaches to managing innovation processes in the field of water transport. The result of the study confirmed that managing innovation processes in water transport is critically important for adapting this sector to modern challenges and market demands. This process contributes to improving navigation safety, reducing negative environmental impact, increasing economic efficiency, and optimizing resource use. The implementation of innovations makes water transport more competitive, reliable, and resilient to changes, ensuring the sustainable development of the industry and strengthening its role in both international and domestic transportation. It has been stated that the management of innovation processes in water transport should be carried out through a specific cycle of managerial actions, where each stage logically follows the previous one. This cycle includes the sequential identification and evaluation of innovative ideas and technologies, planning of innovation activities with the determination of priorities and resources, coordination of innovation implementation at the enterprise and regional system levels with appropriate personnel training and adaptation of organizational structures, systematic monitoring and evaluation of effectiveness considering impacts on safety, economy, and the environment, as well as risk and change management related to innovation integration.

Сучасний розвиток водного транспорту відбувається в умовах посилення вимог до бажаного результату функціонування, а також зростання ролі екологічності та, перш за все, безпеки перевезень. Ці вимоги обумовлені інтенсифікацією міжнародних торговельних потоків, збільшенням обсягів пасажирських і вантажних перевезень, а також ускладненням логістичних ланцюгів. Усі ці фактори зумовлюють необхідність постійного вдосконалення як технологічних рішень, так і управлінських підходів. У цьому контексті інновації слід розглядати як ключовий чинник конкурентоспроможності та життєздатності підприємств водного транспорту, а також як основу для зниження ризиків, пов'язаних з експлуатацією суден, навігацією та портовою діяльністю. Відтак, метою окресленого дослідження є дослідження теоретичних засад та практичних підходів до управління інноваційними процесами у сфері водного транспорту. Результатом дослідження стало підтвердження того факту, що управління інноваційними процесами на водному транспорті є критично важливим для адаптації цієї сфери діяльності до сучасних викликів і ринкових вимог. Цей процес сприяє підвищенню безпеки судноплавства, зменшенню його негативного впливу на довкілля, підвищенню економічної ефективності та оптимізації використання ресурсів. Запровадження інновацій робить водний транспорт більш конкурентоспроможним, надійним і стійким до змін, що забезпечує сталий розвиток галузі та зміцнює її роль у внутрішніх і міжнародних перевезеннях. Встановлено, що ефективне управління інноваційними процесами на водному транспорті повинно ґрунтуватися на специфічному циклі управлінських дій, у якому кожен етап логічно продовжує попередній. Цей цикл охоплює: послідовну ідентифікацію та оцінку інноваційних ідей і технологій; планування інноваційної діяльності з визначенням пріоритетів і ресурсів; координацію впровадження інновацій на рівні підприємств та регіональних систем із відповідним навчанням персоналу та адаптацією організаційних структур; систематичний моніторинг і оцінку ефективності з урахуванням впливу на безпеку, економіку та довкілля; управління ризиками та змінами, пов'язаними з інтеграцією інновацій.

Key words: evaluation of innovative ideas; innovation activity planning; innovation implementation; monitoring and evaluation of effectiveness; transportation safety; water transport; risk and change management.

Ключові слова: оцінка інноваційних ідей; планування інноваційної діяльності; впровадження інновацій; моніторинг і оцінка ефективності; безпека перевезень; водний транспорт; управління ризиками й змінами.

PROBLEM STATEMENT

The modern development of water transport occurs amid increasing demands for enhanced efficiency, as well as a strengthened focus on environmental sustainability and, above all, transportation safety. These demands are driven by the intensification of international trade flows, the growth in passenger and cargo volumes, and the increasing complexity of logistics chains.

All these factors create a necessity for the continuous improvement of both technological solutions and management approaches. In this context, innovation should be regarded as a key factor in the competitiveness and viability of water transport enterprises, as well as a foundation for reducing risks associated with vessel operation, navigation, and port activities.

For example, modern AIS systems allow real-time tracking of the position, speed, and course of vessels, significantly reducing the risk of collisions, especially in areas with heavy traffic. The implementation of such solutions in the Black Sea region, as part of the "Blue Safe Maritime Corridor" operation (by IMO decision), has enabled the creation of safe humanitarian routes for ships within the conflict zone in the Black Sea. The use of IoT sensors for continuous monitoring of engine condition, hull

integrity, and fuel systems enables the early detection of malfunctions and helps prevent accidents. In practice, this has allowed major shipping companies (Maersk, Rolls-Royce, Wartsila (Fleet Operations Solution)) to reduce repair costs by 15—18% and increase the technical readiness of their fleets.

Therefore, effective management of innovation processes in the field of water transport is currently essential, as it not only enhances the safety of waterborne transportation but also helps minimize the impact of human factors, optimize resource use, and adapt transport systems to conditions of an unstable external environment.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The problems of implementing innovations to improve the efficiency, safety, and environmental sustainability of water transport are examined in detail in the works of Bulets N.V., Herzanych V.M., Savko I.I., Savko Ya.I. [3], Valiavska N.O., Korniiiko Ya.R., and Ushatskyi R.V. [5]. In particular, their studies highlight such key issues as insufficient funding of innovation projects and the difficulty of attracting investments, technical challenges in adapting new technologies to the specific features of

Table 1. Main areas covered by the management of innovation processes in the field of water transport

Areas of innovation	Specification of innovation features by direction	Specifics of managing innovation processes
Technological innovations	Implementation of automated navigation and traffic control systems (AIS, ECDIS, traffic monitoring systems). Use of IoT sensors to monitor the technical condition of vessels and enable predictive maintenance. Modernization of engines and fuel systems to reduce emissions and improve energy efficiency.	Formation of a management action cycle that includes: - Identification and evaluation of innovative ideas and technologies. - Planning of innovation activities. - Coordination of the implementation of innovative solutions at the enterprise and regional transport system levels. - Monitoring and evaluation of innovation effectiveness. - Risk and change management.
Organizational and managerial innovations	Development and implementation of digital platforms for voyage planning and fleet management. Optimization of logistics chains using Big Data and AI technologies. Formation of integrated safety management systems in accordance with international standards (ISM Code).	
Innovations in personnel training	Use of VR/AR simulators for crew training in realistic emergency scenarios. Implementation of remote platforms for the professional development of seafarers and port personnel.	
Environmental innovations	Implementation of vessels powered by alternative energy sources (LNG, hydrogen, electric drives). Ballast water treatment systems and reduction of harmful emissions.	
Infrastructure innovations	Automation of port operations (smart ports). Use of unmanned vessels for water area monitoring and inspections.	

Source: compiled based on [1; 4; 6].

water transport; organizational barriers and resistance to change among both personnel and management.

At the same time, the specifics of managing innovation processes in water transport have not yet been sufficiently covered in the existing scientific literature, which highlights the need for further research in this area.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to study the theoretical foundations and practical approaches to managing innovation processes in the field of water transport.

THE PAPER MAIN BODY

Hrebeniuk H. M., Charkina T. Yu., and Polishko T. V. emphasize that managing innovation processes in water transport is a purposeful activity involving the planning, organization, coordination, control, and implementation of advanced technological, organizational, and managerial solutions aimed at improving the efficiency, safety, environmental sustainability, and competitiveness of waterway transportation [6]. Accordingly, within the framework of their study, the authors examine this process as one that entails the integration of scientific and technological achievements, digital technologies, and modern management methods into the operations of shipping companies, ports, and other sector entities (such as ship repair enterprises, logistics operators, customs services, freight forwarding companies, insurance firms, and state regulatory bodies [2]).

Considering the above provisions, the main areas covered by the management of innovation processes in the field of water transport include: technological

innovations; organizational and managerial innovations; innovations in personnel training; environmental innovations; and infrastructure innovations. These areas are described in more detail in Table 1.

Based on the provided data, it is evident that the management of the innovation processes in water transport presented in the table should be carried out within a specific cycle of managerial actions, each element of which is a logical continuation of the previous one. This cycle includes [4; 6]:

1. Identification and evaluation of innovative ideas and technologies capable of delivering significant improvements in the safety, efficiency, or environmental sustainability of transportation.

2. Planning of innovation activities involves developing a strategy for implementing new technologies, defining priority areas, and allocating resources.

3. Coordination of the implementation of innovative solutions at the level of water transport enterprises and regional transport systems, including staff training and adaptation of organizational structures.

4. Monitoring and evaluation of innovation effectiveness, analyzing their impact on water transport safety, economic performance, and the environment.

5. Risk and change management related to the integration of innovative technologies and processes.

So, each component of the innovation management cycle in water transport creates a closed loop that promotes continuous improvement in the safety, efficiency, and environmental sustainability of transportation.

Identification and evaluation of innovative ideas and technologies is the first and extremely important component of the innovation management cycle in water transport. It involves detecting promising

Table 2. Components of identification and evaluation of innovative ideas and technologies in water transport

Components	Identification of innovations	Оцінка інновацій
Characteristics of the component	Systematic search for new ideas, technologies, products, or processes that can be applied in water transport.*	аналіз знайдених ідей і технологій з точки зору їхньої доцільності, ефективності, ризиків, економічної вигоди, технічної сумісності та екологічного впливу.
Implementation features	Establishment of information-gathering channels (scientific publications, exhibitions, conferences, patents). Creation of specialized teams or departments responsible for innovation scouting. Implementation of a system for continuous monitoring of the market and technological trends. Use of analytical tools to select relevant innovations.	Development of evaluation criteria (cost-effectiveness, safety, environmental impact, technical integration). Conducting expert evaluations and SWOT analysis. Organization of pilot projects or prototyping. Involvement of multidisciplinary teams for comprehensive assessment. Decision-making based on collected data and recommendations.
Implementation results	Ensuring integration between R&D departments, rolling stock operations, and transport safety. Establishing clear criteria for innovation evaluation. Flexibility and readiness for change.	

Note:

* Enables the monitoring of scientific and technological developments, analysis of market trends, and study of the experience of other companies and industries.

** Allows for substantiating decisions regarding the adoption or rejection of a particular innovation, ensuring the rational use of resources and maximizing the positive impact on the safety, efficiency, and sustainable development of water transport.

Source: compiled based on [6].

technological solutions and assessing their potential to improve safety, efficiency, and environmental performance of transportation, in accordance with the specifics outlined in Table 2.

Based on the provided data, it is evident that important aspects of management at this stage include:

— ensuring integration between R&D, operations, and transport safety departments;

— establishing clear criteria for innovation evaluation (economic benefit, impact on safety, environmental considerations, compatibility with existing systems);

Table 3. Components of innovation activity planning in water transport

Components	Analysis of available resources and development of a plan for their optimal use	<u>Definition of stages for innovation implementation</u>
Implementation features	A systematic process of assessing the available financial, technical, human, and material resources of an enterprise or transport system to determine their potential for supporting innovation projects. This stage includes identifying resource constraints, the need for additional investments, and developing specific measures for the rational allocation of resources.**	A process of developing a phased plan for the implementation of innovative solutions, which involves clearly dividing the work into logical phases with defined specific tasks, deadlines, responsible persons, and criteria for evaluating the results of each stage.*
Implementation results	Development of a step-by-step implementation plan with specific deadlines. Appointment of responsible persons for each stage. Establishment of criteria for evaluating interim and final results. Consideration of potential risks and measures for their mitigation.	Clear structure for innovation implementation. Monitoring of implementation progress. Ability to adjust the plan based on interim evaluations.

Note:

* Allows for systematizing the implementation of innovations, ensuring control over the progress of work, promptly identifying potential problems, and adjusting actions to achieve set goals with minimal risks and costs.

** Ensures the identification of resource constraints, the need for additional investments, and the development of specific measures for the rational allocation of resources.

Source: compiled based on [2—3; 6].

Table 4. Components of coordination for the implementation of innovative solutions at the level of water transport enterprises

Components	Ensuring interaction between departments, personnel, and partners	Personnel training	Adaptation of existing organizational structures to changes.
Implementation features	Management of cross-functional interaction, which includes coordinating the activities of various structural units, optimizing information flows, and joint planning of activities.*	Professional training and skills development aimed at enhancing employee qualifications, adapting to new technologies, and changes in work processes.**	Organizational transformation or reorganization involving the renewal of business processes, redistribution of responsibilities, and creation of new departments or roles necessary to support innovation. ***
Implementation results	Ensuring synchronization of actions between departments and partners. Effective communication and information exchange. Minimizing conflicts and duplication of work. Timely and high-quality implementation of new technologies.	Development of necessary knowledge and skills for working with innovative systems. Enhancement of professional competence of personnel. Adaptation of employees to changes and new requirements.	Increasing the flexibility of the organizational structure. Improving the distribution of responsibilities. Ensuring effective support of innovation processes. Enhancing the overall efficiency of the enterprise's operations.

Note:

*Allows for the realization of synergy of resources and knowledge, eliminates communication barriers, and enables effective implementation of innovative projects, thereby increasing the overall productivity and competitiveness of the organization.

**Enables the implementation of trainings, seminars, advanced courses, as well as practical learning, which ensures effective innovation adoption and enhances organizational productivity.

***Facilitates increased organizational flexibility and efficiency, ensuring the ability to respond promptly to internal and external changes, as well as supporting innovative development and competitiveness.

Source: compiled based on [3—4; 6].

— maintaining flexibility and readiness for change in the event of new technological breakthroughs or changes in external conditions.

Planning of innovation activities, as a component of the innovation management cycle in water transport, involves a systematic approach to the preparation and organization of innovation implementation. It includes the development of a clear strategy that defines the main goals and priority areas of innovation activities, taking into account the current needs for safety, efficiency, and environmental sustainability of transportation. Accordingly, during planning:

1. An analysis of available resources (financial, technical, and human) is conducted, and a plan for their optimal use is developed to achieve the set objectives.

2. The stages of innovation implementation, timelines, responsible units, and criteria for evaluating the success of implementation are defined.

The components outlined above are described in more detail in Table 3.

Coordination of the implementation of innovative solutions at the level of water transport enterprises and regional transport systems should be understood as a set of management measures aimed at organizing and synchronizing the actions of all involved parties for the effective execution of innovation projects.

This component of the innovation management cycle includes [4; 6]:

— ensuring interaction between departments (technical and management teams), operational staff, and external partners in order to implement new technologies in a timely and high-quality manner;

— training personnel to develop the necessary knowledge and skills for working with innovative systems;

— adapting existing organizational structures to changes, which includes updating business processes, distributing responsibilities, and creating new departments or roles needed to support innovation.

The above components are described in more detail in Table 4.

Monitoring and evaluation of the effectiveness of innovations is a systematic process of collecting, analyzing, and interpreting data regarding the implemented innovative solutions in water transport. This component of the innovation management cycle includes:

— regular tracking of key performance indicators (KPIs), such as the number of accident cases, operational costs, fuel consumption, volumes of harmful emissions, and other relevant parameters;

— identification of successful practices and detection of problem areas.

The components of monitoring and evaluating the effectiveness of innovations in water transport described above are detailed in Table 5.

Monitoring and evaluation of innovation effectiveness are key actions to ensure the sustainability of innovation

Table 5. Components of monitoring and evaluation of innovation effectiveness in water transport

Components	Regular tracking of key performance indicators (KPIs)	Identification of successful practices and detection of problem areas.
Implementation features	A systematic process of collecting, analyzing, and monitoring key performance parameters of water transport operations that reflect the degree of achievement of set goals regarding safety, efficiency, and environmental friendliness of transportation.*	The process of analyzing the results of implementing innovative solutions to identify the most effective methods and approaches, as well as to determine areas where difficulties or shortcomings arise**
Implementation results	Defining specific KPIs (e.g., number of accidents, vessel downtime, fuel consumption, level of harmful emissions). Collecting data in real time or at regular intervals using sensors, automated monitoring systems, and digital platforms. Analyzing the collected data to identify trends, deviations from standards, and potential issues. Providing information for management decision-making to improve the quality and safety of transportation and optimize resources.	Comparing actual performance indicators with planned or normative values. Identifying examples of successful innovation implementation that have positively impacted the safety, efficiency, or environmental sustainability of transportation. Analyzing the causes of problematic situations or declines in performance. Developing recommendations for spreading best practices and eliminating identified shortcomings.

Note:

* Enables prompt response to changes in system operations and promotes continuous improvement of water transport activities.

** Allows for improved innovation management quality, adaptation of strategies and implementation methods, as well as minimizing risks in future operations.

Source: compiled based on [4–6].

processes and the achievement of the industry's long-term goals.

Risk and change management related to the integration of innovative technologies and processes, as a component of the innovation management cycle in water transport, is aimed at minimizing negative consequences and ensuring smooth implementation of innovations. It includes [4]:

- Identification of potential risks associated with technical, organizational, financial, and personnel aspects of implementing innovative solutions.

- Assessment and prioritization of risks based on their likelihood and impact on the safety, efficiency, and environmental sustainability of transportation.

- Development of measures to prevent or minimize negative consequences and monitoring their status.

- Adjustment of management actions according to changes in the external and internal environment.

The components described above are detailed in Table 6.

Effective risk and change management ensures the stability of water transport operations during the implementation of new technologies, reduces the likelihood of accidents and downtime, and promotes sustainable development of the industry.

CONCLUSIONS

The study confirmed that managing innovation processes in water transport is critically important for adapting this sector to modern challenges and market demands. This process contributes to improving shipping safety, reducing negative environmental impacts, increasing economic efficiency, and optimizing resource use. The implementation of innovations makes water transport more competitive, reliable, and resilient to

changes, ensuring sustainable development of the industry and strengthening its role in international and domestic transportation.

It has been established that the effective management of innovation processes should be grounded in a structured cycle of managerial actions, where each stage logically follows the previous one. This cycle encompasses the sequential identification and evaluation of innovative ideas and technologies; the planning of innovation activities with clearly defined priorities and resources; the coordination of innovation implementation at both enterprise and regional system levels, supported by targeted staff training and the adaptation of organizational structures; systematic monitoring and evaluation of outcomes, taking into account their impact on safety, economic performance; environmental sustainability as well as risk and change management associated with the integration of innovations. Such an integrated approach creates a closed loop that fosters the continuous improvement of key water transport performance indicators — safety, efficiency, and environmental sustainability.

The prospects for further research lie in the development of adaptive innovation management models that take into account digital transformation and climate change in water transport.

Література:

1. Ачкасова Л. М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2024. № 43. С. 211—224.

2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. Обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства.

Table 6. Risk and change management related to the integration of innovative technologies and processes in water transport

Components	Identification of potential risks	Risk assessment and prioritization	Development of measures to prevent or minimize negative consequences and monitoring their status.	Adjustment of management actions in response to changes in the external and internal environment.
Implementation features	A systematic process of collecting operational parameters of water transport.*	Identification and ranking of risks based on their likelihood of occurrence and the degree of impact on safety, efficiency, and environmental sustainability of transportation.**	Planning and implementing actions to eliminate or reduce the impact of risks, as well as continuously monitoring the effectiveness of these measures.***	Flexible updating of procedures, technologies, and resource allocation based on new conditions, monitoring data, and situational forecasts.****
Implementation results	Identification of key threats and vulnerabilities that may affect the innovation implementation process, enabling the development of preventive measures.	A clear understanding of risk priorities, allowing for effective allocation of resources and focusing on the most critical threats.	Implementation of effective measures that reduce the likelihood of risks occurring and minimize their impact, along with continuous monitoring of their effectiveness.	Enhancing management flexibility and adaptability to ensure timely response to new challenges and conditions, maintaining the sustainability and success of innovation processes.

Note:

*Allows identifying negative changes related to safety, efficiency, and environmental sustainability of transportation, and promotes continuous improvement of water transport operations.

** Helps management focus on those threats that are most likely to occur and have the greatest negative impact on the company's operations and reputation.

*** Assists management in developing actions aimed at reducing risks and monitoring their development.

**** Ensures the relevance of management decisions, enhancing the adaptability and resilience of the system to environmental changes.

Source: compiled based on [1-2; 4].

мства. Економіка транспортного комплексу. 2023. № 42. С. 155—168.

3. Булеца Н.В., Герзаніч В.М., Савко І.І., Савко Я.І. Сучасний стан та шляхи підвищення ефективності логістики зернових перевезень. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2023. № 1 (61). С. 15—18.

4. Будник В., Лерніченко К., Березняцький М. Удосконалення управління процесами міжнародної доставки зернової продукції підприємствами водного транспорту. Економіка та суспільство. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-54>

5. Валявська Н.О., Корнійко Я.Р., Ушацький Р.В. Аналіз сучасного стану функціонування торговельних портів України. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління". 2024. № 55. С. 13—23.

6. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Полішко Т. В. Управління інноваційними змінами на транспорті. Агросвіт. 2025. № 9. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2025.9.52>

References

1. Achkasova, L. M. (2024), "Features of digital transformation of the transport and logistics system of the enterprise", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 43, pp. 211—224.

2. Achkasova, L. M. and Vodolazhska, T. O. (2023), "Substantiation of the components of the transport and logistics system of an enterprise", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 42, pp. 155—168.

3. Buletsa, N.V., Gerzanich, V.M., Savko, I.I. and Savko, Ya.I. (2023), "Current state and ways to improve the efficiency of grain transportation logistics", *Naukovyy visnyk Uzhhorod's'koho Universytetu*, vol. 1 (61), pp. 15—18.

4. Budnyk, V., Lernichenko, K. and Berezytskyi, M. (2024), "Improving the management of international grain delivery processes by water transport enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-54>

5. Valyavska, N.O., Korniyko, Y.R. and Ushatsky, R.V. (2024), "Analysis of the current state of functioning of commercial ports of Ukrainent of international grain delivery processes by water transport enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats' DUIT. Seriya "Ekonomika i upravlinnya"*, vol. 55, pp. 13—23.

6. Grebenyuk, G.M., Charkina, T.Yu. and Polishko, T.V. (2025), "Management of innovative changes in transport", *Ahrosvit*, vol. 9. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2025.9.52>

Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 р.

О. А. Мусянович,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5813-8233>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.209

ПРОБЛЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

О. Musianovych,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

PROBLEMS OF RESOURCE PROVISION OF THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та структури ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства, з'ясуванні його ролі в забезпеченні організаційної стійкості та розробці підходів до оптимізації розподілу ключових ресурсів у межах кадрової підсистеми. Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства. Доведено, що постпандемічна трансформація ринку праці, стрімка діджиталізація та поява гібридних моделей роботи різко підсилили вимоги до системи управління персоналом підприємства й водночас оголили її вразливість до ресурсних розривів. У статті досліджено проблематику ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства з акцентом на її теоретичну складову. Визначено багаторівневу структуру ресурсного середовища, що охоплює фінансові, людські, інформаційно-технологічні та організаційно-часові ресурси. Доведено, що саме взаємодія між цими компонентами формує цілісність кадрової підсистеми та зумовлює її здатність адаптуватися до динаміки змін у зовнішньому середовищі. Обґрунтовано, що управління персоналом слід розглядати як внутрішню систему, яка акумулює ресурси не лише для виконання операційних функцій, а й для реалізації стратегічних безпекових цілей підприємства. Встановлено, що ефективність системи управління персоналом залежить не лише від кількісного наповнення ресурсів, а від їх якості, збалансованості та здатності до інтеграції в єдиний стратегічний контур. Особливу увагу приділено необхідності узгодження внутрішніх ресурсних потоків із трансформаціями на ринку праці, розвитком цифрових технологій та підвищеними вимогами до організаційної гнучкості. У результаті проведеного аналізу обґрунтовано ключові напрями подальших досліджень. Доведено, що суть ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства полягає в цілісному забезпеченні кадрової підсистеми необхідними видами ресурсів для виконання її функцій, а саме планування, підбору, адаптації, розвитку, мотивації та контролю персоналу.

The purpose of the article is to theoretically substantiate the essence and structure of resource provision of the enterprise personnel management system, to clarify its role in ensuring organizational stability and to develop approaches to optimizing the distribution of key resources within the personnel subsystem. The object of the study is the enterprise personnel management system. It is proven that the post-pandemic transformation of the labor market, rapid digitalization and the emergence of hybrid work models have sharply increased the requirements for the enterprise personnel management system and at the same time exposed its vulnerability to resource gaps. The article examines the issues of resource provision of the enterprise personnel management system with an emphasis on its theoretical component. The multi-level structure of the resource environment is determined, which includes financial, human, information and technological and organizational and time resources. It is proven that it is the interaction

between these components that forms the integrity of the personnel subsystem and determines its ability to adapt to the dynamics of changes in the external environment. It is substantiated that personnel management should be considered as an internal system that accumulates resources not only for the performance of operational functions, but also for the implementation of strategic security goals of the enterprise. It is established that the effectiveness of the personnel management system depends not only on the quantitative filling of resources, but on their quality, balance and ability to integrate into a single strategic contour. Special attention is paid to the need to coordinate internal resource flows with transformations in the labor market, the development of digital technologies and increased requirements for organizational flexibility. As a result of the analysis, key areas of further research are substantiated. It is proven that the essence of resource provision of the enterprise's personnel management system lies in the integral provision of the personnel subsystem with the necessary types of resources to perform its functions, namely, planning, selection, adaptation, development, motivation and control of personnel.

Ключові слова: управління персоналом, ресурсне забезпечення, кадрова система, фінансові ресурси, людські ресурси, інформаційні ресурси, організаційна структура, системний підхід, безпека.

Key words: personnel management, resource provision, personnel system, financial resources, human resources, information resources, organizational structure, systems approach, security.

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

Постпандемічна трансформація ринку праці, стрімка діджиталізація та поява гібридних моделей роботи різко підсилили вимоги до системи управління персоналом підприємства й водночас оголили її вразливість до ресурсних розривів. Сьогодні підприємства вимушені одночасно інвестувати у сучасні кадрові платформи, кібербезпеку, аналітику даних і впровадження технологій на базі штучного інтелекту, адже близько 80 % компаній уже користуються такими технологіями принаймні в одній із функцій управління персоналом, від підбору кадрів до оцінки ефективності роботи. Такого роду інтенсивна технологічна модернізація потребує не лише фінансових, а й інформаційних, організаційних та людських ресурсів. Відтак, необхідно інтегрувати цифрові рішення з існуючими бізнес-процесами, навчити персонал працювати з новими інструментами й забезпечити безперервність обслуговування гібридних команд, серед яких уже 60 % працівників очікують можливості частково працювати дистанційно. Не менш актуальними є макроекономічні обмеження, а саме інфляція, зростання витрат на енергоносії та дефіцит кваліфікованих кадрів змушують організації діяти в умовах жорсткого бюджетного контролю. Коли бюджетні обмеження накладаються на хронічний дефіцит талантів і необхідність масового перепідготування працівників для роботи з технологіями штучного інтелекту, ресурсне забезпечення системи управління персоналом перетворюється на стратегічний фактор конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті дослідження проблем ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства

важливим є урахування міждисциплінарних підходів до формування цієї підсистеми, її функціонування та взаємодії з середовищем соціально-економічної безпеки [1—15]. Зокрема, питання сучасного розуміння управління персоналом у поєднанні із засадами сталого розвитку та інклюзивного підходу до праці розкрито у роботі О. Замули, О. Замули та І. Угрімової [1]. Дослідники акцентують увагу на необхідності поєднання економічної результативності з соціальними пріоритетами, що зумовлює трансформацію ресурсної політики підприємства в бік соціальної орієнтованості. У межах антикризового управління персоналом І. Лебедев [2] розглядає соціальну політику підприємства як інструмент стабілізації внутрішнього середовища, що опосередковано впливає на ресурси кадрової підсистеми. Аналогічну думку, але вже в площині забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств, висловлює В. Безбожний [3], який аналізує різні способи підтримки стабільності в умовах зовнішніх викликів. На його думку, ресурсне забезпечення управління персоналом не може розглядатися ізольовано, а повинно інтегруватися в загальну систему безпеки підприємства. Окрему увагу слід приділити теоретичним основам безпеки в організаційному середовищі. О. Чуваков [4] розкриває соціально-політичну природу поняття безпеки, наголошуючи на її зв'язку з інституційною стабільністю та передбачуваністю внутрішніх процесів. У контексті управління персоналом це означає потребу у сталому, структурованому та методично підкріпленому ресурсному середовищі, що створює умови для безперервної підтримки та розвитку людських ресурсів. Подібну методологічну лінію продовжують А. Линенко та О. Шевченко [5], які характеризували сутність персоналу підприємства через призму оцінки його ефективності, підкреслюючи, що саме людський ресурс є системоутворювальним чинником для всього управлінського контуру. Питання оцінки соціально-економічної безпеки підприємства, що безпосередньо пов'язане з ресурсним забезпеченням персоналу, розкрито у працях І. Венглюка [6], Н. Колен-

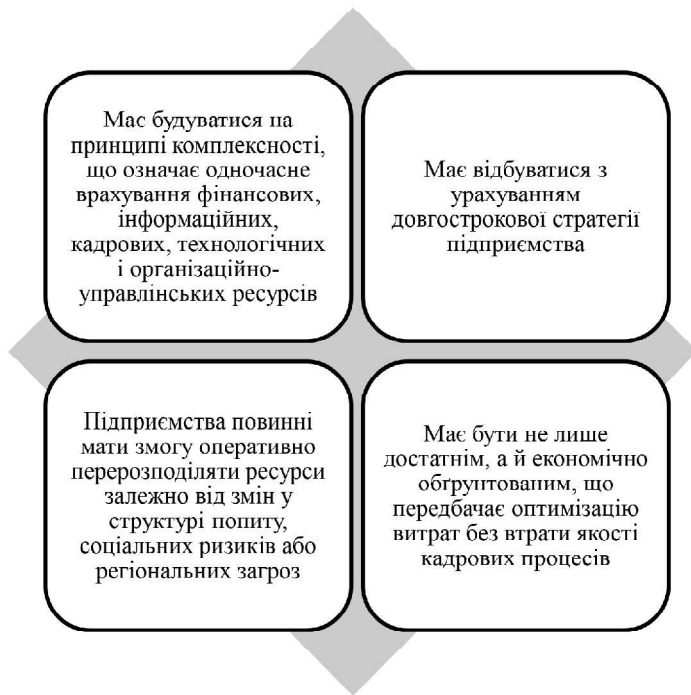


Рис. 1. Сутнісні засади ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором.

ди [7] та О. Ляшенка [8]. Так, І. Венглюк [6] пропонує класифікацію методів діагностики соціально-економічної безпеки, що включає оцінку кадрового потенціалу як одного з базових параметрів. Н. Коленда [7] наголошує на багатовимірності поняття безпеки та необхідності його інтеграції в сучасні менеджмент-практики.

Таблиця 1. Фінансове забезпечення системи управління персоналом підприємства

Фінансування фонду оплати праці. Це основна складова фінансового забезпечення, яка включає базову заробітну плату, надбавки, премії, компенсації за понаднормову працю та інші виплати	Фінансове забезпечення	Видатки на професійне навчання і підвищення кваліфікації. Ці фінансові ресурси спрямовуються на розвиток людського капіталу підприємства: організацію курсів, тренінгів, стажувань, сертифікацій
Витрати на створення та утримання безпечних і комфортних умов праці. До цієї категорії належать витрати на охорону праці, медичне страхування, засоби індивідуального захисту, харчування, організацію побуту, транспорт, тощо		Бюджетування програм мотивації та преміювання. Цей вид фінансового забезпечення включає оплату за досягнення індивідуальних і колективних результатів, програм лояльності, участь у прибутках, бонуси за ініціативність або скорочення витрат
Фінансування соціальних програм та підтримки персоналу. Сюди входять витрати на добробут працівників: матеріальна допомога у складних життєвих обставинах, підтримка молодих сімей, розвиток корпоративної соціальної відповідальності		Витрати на автоматизацію кадрових процесів та HR-аналітику. Фінансове забезпечення цифрових HR-рішень — це інвестиції у системи управління персоналом (HRM-системи), платформи для рекрутингу, аналітичні інструменти для оцінки ефективності працівників

Джерело: сформовано автором.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та структури ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства, з'ясуванні його ролі в забезпеченні організаційної стійкості та розробці підходів до оптимізації розподілу ключових ресурсів у межах кадрової підсистеми. Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Суть ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства полягає в цілісному забезпеченні кадрової підсистеми необхідними видами ресурсів для виконання її функцій, а саме планування, підбору, адаптації, розвитку, мотивації та контролю персоналу. У класичному розумінні ресурсне забезпечення охоплює фінансові, матеріальні, інформаційні, організаційні, часові та людські ресурси, які в сукупності створюють базу для ефективного функціонування управлінських механізмів. Йдеться не лише про наявність ресурсів, а про їх збалансоване поєднання, яке забезпечує безперервність та якість реалізації HR-процесів відповідно до стратегічних цілей підприємства (рис. 1).

Фінансові ресурси є ключовим елементом ресурсного забезпечення, оскільки саме вони визначають можливості впровадження HR-стратегій. Відтак, це формування фонду оплати праці, інвестування в навчання й розвиток персоналу, оплату ліцензій програмного забезпечення та впровадження сучасних технологій управління. Рівень фінансування безпосередньо впливає на якість процедур рекрутингу, атестації, побудови кар'єрного зростання й підтримки трудової мотивації. Водночас недостатній або нераціональний розподіл фінансів породжує розриви в роботі системи управління персоналом, послаблюючи її здатність реагувати на виклики внутрішнього й зовнішнього середовища (табл. 1).

Інформаційні та техніко-технологічні ресурси є інфраструктурною основою для ефективної взаємодії між підрозділами, управління даними про персонал, прогнозування потреб у кадрах та автоматизації HR-процедур. До таких ресурсів належать спеціалізовані програмні продукти (системи обліку персоналу, рекрутингові платформи, системи оцінювання ефективності), аналітичні панелі, бази знань, інструкції та нормативні документи. Вони не лише прискорюють обробку інформації, а й забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Якість і доступність інформаційних ресурсів визначають рівень прозорості, ефективності та оперативності кадрової системи. Людські ресурси в контексті управління персоналом мають подвійне значення. З одного боку, це об'єкт, тобто сам персонал підприємства, з іншого — суб'єкт, тобто фахівці, які забезпечують реалізацію кадрових функцій. Успішне функціонування HR-системи залежить від професійного рівня менеджерів з персоналу, здатності до коман-

Таблиця 2. Інформаційне та техніко-технологічне забезпечення системи управління персоналом підприємства

Використання інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем). Ці системи охоплюють електронний документообіг, облік кадрів, табелювання, розрахунок заробітної плати, моніторинг трудових показників. HRM-системи дозволяють мінімізувати людські помилки, автоматизувати рутинні процеси та забезпечити швидкий доступ до актуальних даних про персонал	Інформаційне та техніко-технологічне забезпечення	Технічне забезпечення робочого простору. Мова йде про комп'ютери, мережеву інфраструктуру, засоби відеоконференцій, офісну техніку, мобільні пристрої тощо
Системи дистанційного навчання та сертифікації. Цифрові освітні платформи (LMS – learning management systems) дозволяють організовувати адаптацію, перепідготовку та розвиток персоналу незалежно від місця роботи		Інструменти HR-аналітики. HR-аналітика охоплює збір, обробку й інтерпретацію даних про продуктивність, плинність кадрів, витрати на персонал, ефективність навчання тощо
Цифрові платформи для підбору персоналу. Онлайн-рекрутингові інструменти (кадрові портали, ATS – applicant tracking systems) суттєво розширюють можливості підприємства в залученні кадрів		Електронна система внутрішніх комунікацій. Це включає корпоративні чати, платформи обміну файлами, цифрові дошки оголошень, календарі, модулі зворотного зв'язку

Джерело: сформовано автором.

дної роботи, лідерства, аналітичного мислення та орієнтації на стратегічні цілі. Людський потенціал у цій системі це не лише чисельність працівників, а їх компетентність, мотивація, здатність до розвитку та адаптації до нових умов (табл. 2).

Організаційні та часові ресурси виступають як допоміжний, але критично важливий компонент. Сюди належать структура управління персоналом, регламенти, політики, комунікаційні канали, розподіл повноважень і відповідальності, а також наявність часу для впровадження змін, навчання, оцінки результатів. Раціональне використання організаційного ресурсу забезпечує узгодженість дій усіх учасників кадрового процесу, зменшує конфліктність і підвищує ефективність управління. Отже, повноцінне ресурсне забезпечення це не тільки наявність окремих ресурсів, а їхня цілісна інтеграція в систему управління персоналом як стійку й адаптивну функцію підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, можна констатувати, що ресурсне забезпечення системи управління персоналом є конструкцією, в якій фінансові, людські, інформаційно-технологічні та організаційно-часові ресурси утворюють взаємозалежну "екосистему цінності". Розбіжність між стратегічними цілями підприємства й нерівномірністю цих потоків спричиняє структурні дисонанси, що проявляються у завищених транзакційних витратах, ускладненні координаційних механізмів і втраті потенціалу динамічних здібностей. Системний підхід дозволяє кон-

цептуально пов'язати ресурсну концепцію підприємства з інституційною та соціотехнічною логікою, демонструючи, що максимальна віддача досягається тоді, коли кожен тип ресурсу не просто накопичується, а інтегрується через механізми взаємного підсилення: фінансові інвестиції підтримують розвиток людського капіталу, людський капітал формує цифрову компетентність, інформаційні ресурси забезпечують прозорість процесів, а організаційна структура гарантує своєчасне проведення всієї системи у відповідність до зовнішніх викликів. Разом із цим, проведений аналіз засвідчує, що ключовою умовою стійкості є здатність системи управління персоналом до самооновлення, тобто баланс між експлуатацією наявних ресурсів і їхньою експлорацією у перспективних напрямках розвитку. Динамічна точка рівноваги визначається швидкістю, з якою організація трансформуватиме знання на практичні результати, перебудовуючи процедури й ролі під нові технологічні режими, зокрема під рішення на базі штучний інтелект. У цьому сенсі ресурсне забезпечення виконує роль "маршрутизатора" змін. Так, воно обмежує або прискорює дифузію інновацій у кадрових процесах і, зрештою, задає загальну траєкторію конкурентоспроможності підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають в необхідності розробити інтегральні індикатори, що кількісно відображають взаємодію ресурсних потоків та їхній внесок у результативність управління персоналом.

Література:

1. Замула, О., Замула, О., & Угримова, І. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого

розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (2), 2023, 83—86.

2. Безбожний В. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств: зб. наук. пр. СХУ ім. В. Даля МОН України. Луганськ, 2009. С. 204—207.

3. Чуваков О.А. Безпека: соціально-політична сутність поняття. Правова держава. 2014. № 18. С. 119—123

4. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111—116.

5. Венглюк, І. В. Аналіз методів визначення та оцінки соціально-економічної безпеки підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2014. Том 15. № 2. С. 247—256.

6. Коленда Н. В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. 2016. Вип. № 7. С. 672—678.

7. Ляшенко О. Значення соціально-економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту. Наукові праці ДОНТУ. Економіка. 2007. Вип. 33. С. 66—70.

8. Пілова Д. П. Методичні підходи щодо визначення зон економічної безпеки підприємства. Вісник Криворізького технічного університету. 2006. №3. С. 264—268

9. Маланчук А. М. Характеристика основних засад управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 4 (10). С. 30—36.

10. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. № 17. 2021, С. 39—42.

11. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237.

12. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. (2024). Стратегічні орієнтири публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу: виклики в контексті євроінтеграції // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". № 7.

13. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. Публічні механізми формування національних цінностей в системі розвитку людського капіталу держави: нові виклики й ризики. Електронний науковий журнал "Суспільство та національні інтереси", (Серія "Публічне управління та адміністрування"), Випуск № 5 (5) 2024. — С. 556—566.

14. Криштанович М. Ф., (2024). Національні цінності у контексті сучасного публічного управління: Питання забезпечення соціальної справедливості. Журнал "Успіхи і досягнення у науці", (Серія "Публічне управління та адміністрування"), Випуск № 7 (7). — С. 307—315.

References:

1. Zamua, O., Zamua, O., and Uhrymova, I. (2023), "Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut"*. *Ekonomichni nauky*, vol. (2), pp. 83—86.

2. Bezbozhnyi, V. (2009), "Choosing the way to ensure socio-economic security of large industrial enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats SNU im. V. Dalia*, pp. 204—207.

3. Chuvakov, O. A. (2014), "Security: Socio-political essence of the concept", *Pravova derzhava*, vol. 18, pp. 119—123.

4. Lynenko, A. V., and Shevchenko, O. L. (2008), "Essence and analysis of enterprise personnel based on performance indicators", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. (4), pp. 111—116.

5. Vengliuk, I. V. (2014), "Analysis of methods for determining and assessing the socio-economic security of an enterprise", *Economic Analysis*, vol. 15 (2), pp. 247—256.

6. Kolenda, N. V. (2016), "The concept of socio-economic security of an enterprise", *Economy and Society*, vol. (7), pp. 672—678.

7. Liashenko, O. (2007), "The importance of socio-economic security of the enterprise as a function of modern m"nagement", *Scientific Works of Donetsk National Technical University. Economics*, vol. (33), pp. 66—70.

8. Pilova, D. P. (2006), "Methodological approaches to determining zones of enterprise economic security", *Bulletin of Kryvyi Rih Technical University*, vol. (3), pp. 264—268.

9. Malanchuk, A. M. (2023), "Characteristics of the main principles of the management mechanism for ensuring socio-economic security of an enterprise", *Current Issues in Modern Science*, vol. 4 (10), pp. 30—36.

10. Markina, I. A., Voronina, V. L., and Filatova, K. Ye. (2021), "Personnel management under conditions of sustainable innovative development of the enterprise", *Entrepreneurship and Innovations*, vol. (17), pp. 39—42.

11. Shtangret, A., and Sylkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management under hyperdynamic external environment", *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

12. Kryshtanovych M.F., and Brych L.V. (2024), "Strategic guidelines of public policy for ensuring conditions for investing in the development of human capital: challenges in the context of European integration", *Electronic scientific publication "Public administration and national security"*, vol. 7.

13. Kryshtanovych M.F., and Brych L.V. (2024), "Public mechanisms for the formation of national values in the system of human capital development of the state: new challenges and risks", *Electronic scientific journal "Society and National Interests"*, (Series "Public Management and Administration"), vol. 5 (5), pp. 556—566.

14. Kryshtanovych M.F., (2024), "National values in the context of modern public administration: Issues of ensuring social justice", *Journal "Successes and achievements in science"*, (Series "Public administration and administration"), vol. 7 (7), pp. 307—315.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.

О. Г. Петрашко,
аспірант,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9790-5596>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.214

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ШОКІВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ КОНТЕКСТАХ

O. Petrashko,
Postgraduate student,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

THE IMPACT OF GEOPOLITICAL SHOCKS ON THE TRANSFORMATION OF ORGANIZED
COMMODITY MARKETS IN THE GLOBAL AND UKRAINIAN CONTEXTS

У статті досліджено вплив глобальних геополітичних шоків на волатильність організованих товарних ринків та специфіку реакції українських ринків на ці потрясіння. Проаналізовано приклади пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні, які спричинили значні коливання цін на енергоносії, аграрну та сировинну продукцію. Виявлено, що ключовим фактором волатильності є ex-ante невизначеність, а традиційні інструменти стабілізації ринків виявляються недостатніми за екстремальних умов. Українські товарні ринки продемонстрували адаптивність через інституційні реформи та діджиталізацію, однак зіткнулися з унікальними викликами (блокування портів, тінізація ринку, недостатня обізнаність учасників). Запропоновано рекомендації щодо підвищення стійкості організованих товарних ринків України до геополітичних шоків, включаючи модернізацію інфраструктури, гармонізацію законодавства з нормами ЄС та розвиток інструментів хеджування ризиків.

This study investigates the impact of geopolitical shocks on organized commodity markets globally and specifically examines Ukrainian commodity market responses, focusing on the COVID-19 pandemic and the 2022 war in Ukraine as key cases. The research synthesizes theoretical approaches related to market volatility and geopolitical risk transmission, and systematically evaluates the mechanisms through which these shocks affect prices and trading dynamics for commodities such as energy, grains, and metals. It further provides an in-depth assessment of how Ukraine's commodity markets were uniquely affected by the war, analyzing critical disruptions including logistics breakdowns (such as port blockades), regulatory and institutional challenges, and structural market deficiencies (shadow trading practices and reduced participant engagement). Findings indicate that heightened ex-ante uncertainty, rather than ex-post price volatility alone, is the core driver of severe price fluctuations during geopolitical crises, revealing that traditional stabilization mechanisms (strategic reserves, price controls) were largely inadequate under these unprecedented conditions. Ukrainian commodity exchanges demonstrated significant adaptability by implementing institutional reforms and rapidly digitalizing trade processes. However, Ukraine's markets faced exceptional

vulnerabilities due to direct conflict-related damage, export restrictions, liquidity shortages, regulatory gaps, and insufficient adoption of risk-hedging tools. The study's originality lies in integrating global and national analyses of market reactions to extreme shocks, offering fresh insights from an emerging economy amid wartime challenges. Practical recommendations to strengthen Ukrainian market resilience include infrastructure modernization, harmonization with EU regulations, creation of tailored hedging instruments, and enhancing participants' financial literacy. These steps are essential for improving global and Ukrainian commodity market stability and safeguarding food and energy security amid ongoing geopolitical instability.

Ключові слова: волатильність, товарні ринки, геополітичні шоки, Україна, ризики, ф'ючерси, інституції, диджиталізація.

Key words: volatility, commodity markets, geopolitical shocks, Ukraine, risks, futures, institutions, digitalization.

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

Організовані товарні ринки відіграють ключову роль у світовій економіці, забезпечуючи торгівлю сировиною, енергоносіями та іншими базовими продуктами, що є основою промисловості та впливають на інфляційні тенденції. Вони інтегровані в глобальні ланцюги постачання, сприяючи обміну між виробниками, споживачами та посередниками. Однак ці ринки надзвичайно чутливі до зовнішніх впливів, зокрема геополітичних шоків, які можуть викликати значну волатильність цін та порушення стабільності.

Останнє десятиліття продемонструвало складний і нестабільний зв'язок між товарними ринками та економічною діяльністю. Пандемія COVID-19 у 2020 році призвела до різкого падіння глобального попиту на товари, особливо на сиру нафту, ціна якої у квітні 2020 р. пережила рекордне місячне зниження [1]. Згодом ціни відновилися через обмеження виробничих потужностей та "вузькі місця" у пропозиції. Безпрецедентним геополітичним шоком стала повномасштабна військова агресія РФ проти України у 2022 році, що спричинила подальші збої на товарних ринках, зокрема ринках енергоносіїв, зерна та металів. Ця подія обумовила появу більш витратних торговельних моделей, оскільки Україна зіткнулася з неможливістю експортувати зерно, а низка країн запровадила заборони на імпорт російських енергоносіїв. Взаємопов'язаність товарних ринків проявилася у зростанні цін на енергоносії, що, у свою чергу, підвищило витрати на виробництво інших товарів (наприклад, добрив), сприяючи повсюдному зростанню цін [1; 2].

Для України наслідки цього шоку виявилися особливо гострими: з'явилися значні логістичні бар'єри, змінилися торговельні потоки та зросли інвестиційні ризики. Стрибок цін на продовольство став важким випробуванням для країн із низьким рівнем доходів, поглибивши проблему недоїдання, яка вже загострилася після пандемії COVID-19. У довгостроковій перспективі війна може прискорити енергетичний перехід, адже країни прагнуть зменшити залежність від викопного палива, що

змінить попит на метали та мінерали [1; 2; 3]. Геополітичні шоки типу пандемії чи війни суттєво впливають на світову економіку, тому розуміння механізмів їх впливу на організовані товарні ринки є надзвичайно актуальним. Це дозволить розробити ефективні стратегії ризик-менеджменту, забезпечити продовольчу та енергетичну безпеку, а також сприятиме економічній стабільності як глобально, так і на національному рівнях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Існуючі дослідження широко висвітлюють волатильність товарних ринків та вплив геополітичних подій. Класичні роботи Грея (1966), Воркінга (1970), Пека (1985) та Телсера (1981) заклали основу розуміння економічної функції ф'ючерсних ринків у хеджуванні цін-ризику та забезпеченні ліквідності. Надалі дослідники зосередилися на впливі фінансової інтеграції та монетарної політики на волатильність цін сировинних товарів [4; 5; 6; 7]. Зокрема, встановлено зв'язок між глобальною ліквідністю та коливаннями цін на біржові товари, а також вплив світових процентних ставок на динаміку товарних ринків [6].

Втім, залишається недостатньо дослідженим вплив тривалих геополітичних шоків (таких як повномасштабна війна в Україні) на волатильність організованих товарних ринків. Наявні моделі волатильності мають обмеження за умов екстремальних шоків, а традиційні підходи виявляються недостатніми для пояснення явища "надмірної волатильності". Більшість робіт зосереджуються на короткострокових потрясіннях або не враховують унікального українського контексту, який характеризується швидкою адаптацією, інтенсивною цифровізацією та прагненням до євроінтеграції під час затяжного конфлікту. Ця прогалина в знаннях обмежує здатність розробляти адекватні та стійкі політики для країн, що переживають подібні потрясіння [8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження — провести порівняльний аналіз впливу геополітичних шоків на волатильність організованих товарних ринків на глобальному та українському

Таблиця 1. Ключові чинники впливу на волатильність товарних ринків

№ з/п	Чинники впливу	Вплив та характеристика чинника
1.	Попит і пропозиція	Дисбаланси між попитом та пропозицією викликають коливання цін: дефіцит товару веде до зростання цін, надлишок – до їх падіння
2.	Витрати виробництва	Зростання вартості ресурсів (енергії, сировини, праці, логістики) збільшує кінцеві ціни товарів
3.	Державна політика	Субсидії, тарифи, квоти, екологічні регуляції та обмеження спекуляції можуть штучно впливати на ціни і динаміку ринку
4.	Ринкові спекуляції	Дії спекулянтів, що торгують з огляду на очікування цінкових змін, здатні спричиняти різкі цінні коливання та цінні “бульбашки”
5.	Погодні та стихійні лиха	Неврожаї через посухи, повені, інші катаклізми зменшують пропозицію аграрних товарів, викликаючи стрибки цін
6.	Геополітичні події	Конфлікти, страйки, ембарго, санкції обмежують доступність товарів і порушують постачання, що також провокує волатильність
7.	Конкуренція та альтернативи	Поява нових виробників чи альтернативних матеріалів змінює структуру ринку: здешевлення замінників знижує ціни на базові товари тощо

Джерело: сформовано на основі [4; 5; 6; 7; 8].

рівнях, виявивши спільні та відмінні риси реакції ринків, та розробити рекомендації щодо підвищення їх стійкості. Для досягнення мети поставлено такі завдання: систематизувати теоретичні підходи до розуміння волатильності товарних ринків та впливу геополітичних чинників; проаналізувати механізми передачі геополітичних шоків на ціни та волатильність ключових товарів (енергоносії, зерно, метали) на глобальному рівні; оцінити специфіку впливу повномасштабної війни в Україні на волатильність українських організованих товарних ринків, включаючи логістичні, інституційні та регуляторні аспекти; виявити спільні та відмінні риси у реакції глобальних та українських ринків на геополітичні шоки; розробити практичні рекомендації для підвищення стійкості організованих товарних ринків України до геополітичних шоків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Волатильністю товарного ринку є міра варіативності цін у часі, яку традиційно визначають як стандартне відхилення логарифмічних зміни цін за певний період, перераховане до річних значень. Такий *ex-post* підхід дозволяє кількісно оцінити вже відбувшися коливання, які вже відбулися. Натомість для учасників ринку критичнішою є *ex-ante* невизначеність, а саме неможливість точно передбачити майбутні ціни, тобто очікувані (імпліцитні) коливання [9]. Ця невизначеність породжує ризики, пов'язані з непередбачуваними результатами.

На розвиток товарних ринків впливає сукупність взаємопов'язаних чинників (табл. 1), взаємодія яких зумовлює високу волатильність і ускладнює довгострокове прогнозування цін.

Глобальні товарні ф'ючерсні біржі в контексті пом'якшення впливу геополітичних шоків виконують дві ключові функції: хеджування ризиків та забезпечення цінової прозорості [10].

Щодо хеджування, то ф'ючерси та опціони дозволяють виробникам, трейдерам і переробникам зафіксувати майбутні ціни реалізації/закупівлі товару, захи-

щаючись від небажаних цінкових коливань. Таким чином, учасники можуть планувати діяльність більш впевнено, зменшуючи ризики, наприклад, фермери страхують ціну врожаю, трейдери — маржу тощо. Деривативи фактично перерозподіляють ризики від хеджерів до спекулянтів, які готові їх прийняти заради потенційного прибутку [9].

З точки зору інформаційної прозорості важливо відмітити, що ф'ючерсні ціни відображають колективні очікування широкого кола учасників ринку щодо майбутніх умов попиту і пропозиції. Біржові торги агрегують розрізнену інформацію і швидко “проявляють” її у цінах. Це сприяє більш раціональному управлінню запасами та виробництвом, знижуючи волатильність у міжсезонний період. Досвід заборони торгівлі ф'ючерсами на цибулю у США (1950-ті роки) показав, що відсутність ф'ючерсного ринку призводила до різкішого дефіциту і цінкових стрибків, оскільки зникла можливість страхування та перенесення запасів на майбутнє [10].

Геополітичні події виступають зовнішніми шоками для товарних ринків, які можна проаналізувати крізь кілька теоретичних призм.

По-перше, шоки пропозиції та попиту. Конфлікти, ембарго, санкції або стихійні лиха різко скорочують пропозицію товарів, порушуючи виробництво чи логістику, що веде до цінкових стрибків, як це сталося через блокування українських портів і зрив експорту зерна у 2022 р. [1; 2]. З іншого боку, геополітична невизначеність або глобальні кризи, наприклад, рецесія 2020 р. через COVID-19, викликають падіння попиту і, відповідно, цін на товари. Взаємодія попиту і пропозиційних шоків формує складну, нерідко нелінійну динаміку цін.

По-друге, теорії ризику та невизначеності. Ще Дж. М. Кейнс (1942) наголошував на інгерентній нестабільності сировинних ринків, пов'язаній із неможливістю достатнього зберігання надлишків та високими витратами на запаси. Він пропонував створювати міжнародні буферні запаси для стабілізації цін. Пізніші дослідження, зокрема Я. Дехна, акцентують, що для економічно-

го зростання шкідливі не стільки самі коливання цін, скільки їх непередбачуваність. Негативні несподівані ек-анте шоки цін на сировину суттєво гальмують економічне зростання, тоді як ек-пост волатильність без значної невизначеності не має настільки згубного ефекту [11]. Отже, політика стабілізації має фокусуватися на зниженні непередбачуваності, а не лише на згладжуванні зафіксованих коливань.

По-третє, "пастка сировинної залежності". Країни, чия економіка залежить від експорту кількох сировинних товарів (Commodity-Dependent Developing Countries, CDDC), потрапляють у порочне коло: висока волатильність та невизначеність цін ускладнюють планування, гальмують інвестиції та диверсифікацію, посилюючи довгострокову залежність від сировини. За даними ЮНКТАД, кількість таких країн зростала і на 2013 р. досягла 94, з них 45 — в Африці, що підкреслює глобальну актуальність проблеми [11].

По-четверте, відмінність геополітичних шоків. Геополітичні потрясіння часто відрізняються від "нормальних" економічних циклів раптовістю, непередбачуваністю та нелінійними наслідками. Вони різко підвищують невизначеність, спонукаючи бізнес і домогосподарства до обережної поведінки, стримуючи споживання та інвестиції [8]. Наслідки можуть бути асиметричними: наприклад, стрибок цін на трудомісткі аграрні товари здатен послабити конфлікти через зростання доходів фермерів, тоді як подорожчання капіталомісткої нафти часто провокує нові конфлікти [12]. Багато ефектів можуть виявитися незворотними, наприклад, руйнування інфраструктури, втрата виробничого потенціалу. Через комплексність впливу геополітичних шоків постає потреба розробки нових методичних підходів до аналізу волатильності, що враховували б глибоку невизначеність, асиметричність та незворотність наслідків [8]. Ринкові інституції значно впливають на структурну волатильність. Йдеться про розвиток організованих товарних бірж, впровадження програм цінової стабілізації та перехід від державного регулювання до ринкових механізмів.

По-п'яте, роль організованих бірж. Функціонування бірж сприяє стандартизації контрактів (за кількістю, якістю, строками поставки), що підвищує ліквідність ринку і залучає ширше коло продавців та покупців. Біржовий кліринг гарантує виконання угод, знижуючи контрагентський ризик. Прозорість біржової інформації у частині цін, обсягів торгів, запасів тощо, забезпечує більш справедливе ціноутворення і робить сектор привабливішим для банківського кредитування, а біржові котирування можуть використовуватися для оцінки застави [13].

По-шосте, міжнародні й національні стабілізаційні механізми. У ХХ ст. діяли міжнародні товарні угоди, що намагалися регулювати ціни через експортні квоти, інтервенційні запаси та цінові коридори. На національних рівнях найчастіше застосовувалися механізми створення стабілізаційних фондів для гарантування доходів фермерів тощо. Проте вже під час глобальної рецесії 1980-х ці механізми виявилися неспроможними протидіяти затяжному падінню сировинних цін та його наслідкам [14]. Зростаюча фінансова глобалізація і лібералізація торгівлі зменшили ефективність ізолюваних

стабілізаційних схем. На зміну директивним заходам прийшли ринкові інструменти — ф'ючерсні контракти, страхування тощо, які вважаються більш гнучкими та ефективними для управління доходами від сировини [15; 16].

По-сьоме, обмеження ринкових інструментів у країнах, що розвиваються. Впровадження ф'ючерсних бірж у менш розвинених економіках стикається з низкою проблем: браком доступу виробників до кредитів для маржинальних вимог, слабкою фінансовою інфраструктурою, нестачею кваліфікованих кадрів, недовірою учасників до нових інструментів [4; 17]. Успішний розвиток ф'ючерсного ринку потребує спочатку дієвого спотового ринку, розвинутої транспортної та інформаційної інфраструктури, надійної банківської системи [18; 19]. Таким чином, хоча ринкові механізми показали свою ефективність у згладжуванні волатильності, інституційні та структурні обмеження у країнах, що розвиваються, не дозволяють повністю їх реалізувати. Необхідна підтримка держави та донорів у подоланні цих бар'єрів, а також заходи проти можливих зловживань (маніпуляцій) на нерозвинених ринках [20].

Глобальні товарні ринки зазнали двох масштабних потрясінь: пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні. У 2020 р. пандемія спричинила різке зниження попиту на енергоносії та сировину, зокрема ціна на нафту впала до історичних мінімумів. Жорсткі карантинні обмеження зупинили виробництва і транспорт, викликавши надлишок ресурсів на ринку. Втім, вже у 2021 р. ціни різко зросли — як результат відновлення попиту і обмеженої пропозиції, яка супроводжувалася скороченням інвестицій у видобуток, та виникненням логістичних "вузьких місць". Так виник бум цін на сировину початку 2020-х.

У 2022 р. війна росії проти України спричинила нову хвилю потрясінь на ринках. Насамперед постраждала торгівля енергоносіями: ЄС та інші країни ввели ембарго і санкції проти російської нафти та газу, що перебудувало глобальні енергетичні потоки. Ціни на нафту та газ стрімко зросли, підштовхнувши інфляцію в усьому світі. Одночасно заблокування українських чорноморських портів практично зупинило експорт зерна та олійних культур з одного з найбільших світових постачальників [1; 2]. Це призвело до дефіциту продовольства на світовому ринку і рекордного зростання цін на пшеницю, кукурудзу, соняшникову олію. Подорожчання енергоносіїв збільшило собівартість агропромисловства через зростання цін на добрива та паливе, підсилюючи глобальний інфляційний тиск [2]. Уряди багатьох країн вимушені були реагувати екстремними заходами (субсидії, експортні обмеження), щоб стримати внутрішні ціни.

Геополітичний шок передається по товарних ринках через декілька каналів. По-перше, збої в ланцюгах постачання: війна в Україні призвела до перенаправлення торгівлі з морських шляхів на дорожчі наземні, що збільшило логістичні витрати і час доставки [1; 2]. Обмежена пропускна спроможність альтернативних маршрутів, наприклад, залізниць через ЄС, стала "пляшковим горлом". По-друге, торгові санкції та заборони змінили традиційні моделі торгівлі, формуючи нові логістичні ланцюги — збільшився, наприклад, російський експорт на-

фти до Азії замість Європи. Це підвищило загальні витрати на транспортування та страхування вантажів. По-третє, фінансовий та інфляційний канал: стрибки цін на сировину через шок посилили інфляцію, що спонукало провідні центральні банки до жорсткішої монетарної політики. Підвищення ставок, у свою чергу, охолодило попит на товари та фінансування торговельних операцій [7]. Таким чином, геополітичний шок мав мультиплікативний ефект через взаємопов'язаність ринків та політик.

Поточні геополітичні шоки мають певні паралелі з нафтовими кризами 1973 та 1979 років, коли ембарго ОПЕК викликало різке підвищення цін на нафту та глобальну стагфляцію. Однак сучасна ситуація складніша: одночасно діють декілька різних шоків — пандемія, війна, кліматичні екстрими, а світова економіка більш інтегрована та фінансіалізована. Якщо в 1970-х проблема була переважно в пропозиції нафти, то нині маємо справу і з порушеннями логістики, і з інвестиційними пересторогами, і з політичними ризиками. Це значно ускладнює диференціацію природи шоків і вибір адекватної відповіді для розробки відповідних політик [6;7].

Повномасштабна війна 2022 р. має для України безпрецедентні економічні наслідки, які відображаються і на функціонуванні організованих товарних ринків, серед яких доцільно виокремити такі.

По-перше, логістичні бар'єри. Блокада чорноморських портів (Одеса, Чорноморськ тощо) практично відрізала українських експортерів від традиційних каналів збуту зерна, руди, металів. Торговельні потоки вимушено переорієнтувалися на західні сухопутні шляхи, що спричинило їх перевантаження: утворилися багатокілометрові черги на прикордонних переходах, вартість фрахту вагонів та автоцистерн зросла в рази [1; 2]. Недостатня пропускна спроможність інфраструктури сусідніх з Україною країн ЄС через дефіцит перевалочних потужностей, відмінність колії тощо, посилює проблему. Додатковий ризик — загроза нападів РФ на цивільні судна в Чорному морі — стримує приватних перевізників і страхові компанії від роботи з українським експортом [2]. Усе це зменшує доходи українських виробників і підвищує волатильність цін всередині країни через неможливість вивезти надлишки продукції.

По-друге, інституційні та регуляторні зміни. Попри війну, Україна продовжила реформи товарного ринку. В липні 2021 р. набув чинності Закон "Про ринки капіталу та організованих товарних ринків", який встановив сучасні правила функціонування біржового ринку відповідно до європейських норм. НКЦПФР стала регулятором як фінансових, так і товарних бірж. З понад 500 зареєстрованих раніше товарних бірж ліцензії отримали лише 4, зокрема Українська енергетична біржа та Українська універсальна біржа [21]. Таким чином, відбувається консолідація біржового простору та підвищення прозорості торгів. Паралельно Україна виконує зобов'язання щодо гармонізації законодавства з *acquis* ЄС: імплементуються норми MiFID II, EMIR та інших актів, необхідних для інтеграції у європейський фінансовий простір [22]. Цей процес складний, адже вимагає перекладу значних обсягів нормативних документів, навчання фахівців та адаптації бізнес-процесів. Проте гармонізація правил гри має стратегічне значення для підвищення довіри інвесторів і контрагентів.

По-третє, роль державних органів. У нових умовах критично зросла роль координації між державними органами. НКЦПФР, Міністерство аграрної політики, Міненерго та інші відомства вимушені тісно співпрацювати для вирішення проблем функціонування ринків (логістика, експортні квоти, цінове регулювання) [24]. Влада також активно взаємодіє з міжнародними партнерами (ЄС, Світовий банк, МВФ) щодо фінансової підтримки та відкриття нових експортних "коридорів солідарності". Загалом війна стимулювала прискорену цифровізацію торговельних процесів: українські біржі перейшли на електронні аукціони, УЕБ впровадила верифікацію учасників через державний мобільний додаток "Дія". Ці інновації стали вимушеною відповіддю на виклики воєнного часу і водночас підвищили ефективність та прозорість ринку.

По-четверте, економічні наслідки та ризики. Зовнішньоторговельний обіг України різко скоротився у 2022 р., хоча за рахунок падіння імпорту торговельне сальдо навіть покращилося. Частка ЄС в українському експорті зросла з 47,1% у 2021 р. до 62,7% у 2023 р., що свідчить про успішну переорієнтацію на європейський ринок. Водночас абсолютні обсяги експорту зменшилися, особливо для металургії. Агроекспорт постраждав менше завдяки пріоритетності "зернового коридору", але структура змінюється — частка сировини знижується на користь продукції з вищою доданою вартістю (олії, шроти тощо). На внутрішньому ринку загрозою стало зростання тінізації аграрної торгівлі: через податкові пільги та валютні обмеження багато угод з зерном перемістилися в "тінь" (розрахунки готівкою, контрабанда), що негативно впливає на прозорість ринку та доходи бюджету [25]. Також суттєво впали інвестиції — бізнес відкладає проєкти через високу невизначеність і ризики руйнування активів, що позначається на майбутніх перспективах галузі [3].

По-п'яте, диджиталізація та нові технології. Українські біржі використали воєнний період для прискореного впровадження сучасних ІТ-рішень. Перехід на електронні торги, дистанційну акредитацію учасників, використання технологій блокчейн та Big Data дозволяють забезпечувати безперервність торгів навіть під час повітряних тривог та атак [26]. Крім того, регулятор та освітні установи розпочали програми підвищення фінансової грамотності учасників ринку деривативів — адже дослідження показують великий інтерес аграріїв до знань про хеджування (близько 74% виробників зерна висловили бажання навчатися цьому) [27]. Розвиток людського капіталу та довіри до біржових механізмів стане основою для післявоєнного відродження ринків.

Порівняльний аналіз реакції глобальних vs українських ринків показав наявність як спільних рис, так і відмінностей. До перших слід віднести той факт, що і глобальні, і українські товарні ринки у відповідь на геополітичні шоки демонструють підвищення волатильності цін на ключові товари (енергоносії, продовольство, метали) як результат порушення балансу попиту/пропозиції та загального зростання невизначеності [6]. Обидва рівні відчули збої в ланцюгах постачання, викликані транспортними обмеженнями та логістичними проблемами [1; 2]. Наслідком стала потреба швидкої адаптації: пошуку альтернативних постачальників чи ринків збу-

Таблиця 2. Напрями підвищення стійкості організованих товарних ринків України до геополітичних шоків

№ з/п	Напрямок	Завдання в межах напрямку
1.	Модернізація ринкової інфраструктури	Розвивати альтернативні логістичні маршрути (залізниця, річкові порти), модернізувати прикордонні переходи з ЄС для зменшення залежності від морського експорту та підвищення пропускної спроможності [1]. Інвестувати у сучасні потужності зберігання (елеватори, склади) та запровадити системи складських свідоцтв, щоб забезпечити гнучкість постачання навіть за блокування основних шляхів.
2.	Цифрова трансформація	Розширювати впровадження електронних платформ торгів, інтегрувати інноваційні технології (блокчейн для прозорості угод, Big Data для аналітики), щоб підвищити ефективність та безпеку торгівлі [28]. Це особливо важливо в умовах потенційних перебоїв (воєнні ризики, карантини), адже цифрові біржі здатні працювати без фізичної інфраструктури.
3.	Прискорення регуляторної гармонізації	Системно імплементувати норми ЄС (MiFID II, EMIR тощо) для створення прогнозованого правового середовища відповідно до міжнародних стандартів [22]. Посилити спроможність регулятора (НКЦПФР) здійснювати нагляд за товарними біржами, запобігати маніпуляціям та інсайдерській торгівлі [29]. Продовжити практику залучення міжнародних експертів і технічної допомоги ЄС у цій сфері.
4.	Поглиблення міжвідомчої співпраці	Забезпечити ефективну координацію між НКЦПФР, Мінагрополітики, Міненерго, Мінінфраструктури та іншими органами для комплексного розвитку товарних ринків, наприклад, узгодження експортної політики, заходів підтримки виробників та біржового ринку [24].
5.	Підвищення фінансової грамотності та залученості учасників	Організувати цільові освітні програми для аграріїв та підприємств щодо використання деривативів та управління ризиками. Сприяти розвитку консалтингових послуг у сфері біржової торгівлі, роз'яснювати переваги хеджування, щоб розширити коло учасників ліцензованих бірж і підвищити ліквідність ринку.
6.	Боротьба з тінізацією та стимулювання конкуренції	Впровадити стимули для виходу "сірих" угод на біржовий ринок, наприклад, податкові пільги для біржових контрактів, жорсткий контроль за готівковими операціями [30]. Створювати умови для залучення нових гравців на біржі через спрощення доступу для МСП, аграрних кооперативів, що збільшить ліквідність і знизить ризики маніпуляцій.
7.	Стратегічна диверсифікація	Підтримувати політику розширення номенклатури експорту – від сировинних товарів до продукції з вищою доданою вартістю. Розвиток переробних галузей в агросекторі та металургії зменшить вразливість до коливань цін на сировину та збільшить стабільність експортних надходжень.

Джерело: сформовано на основі [1; 22; 24; 28; 30].

ту, запровадження енергозберігаючих або цифрових технологій, перегляду бізнес-моделей. В обох випадках геополітичні шоки спричинили відчутний інфляційний тиск, що вдарило по споживачах та вимагало втручання урядів, як у країнах ЄС, що субсидували енергоносії у 2022 р., так і в Україні, яка запровадила регулювання цін на соціальні продукти [7]. Також і глобально, і в Україні шоки стали імпульсом для інновацій: світові компанії переосмислюють стратегії постачання ("friendshoring"), а українські — впроваджують електронні аукціони, онлайн-інструменти тощо.

Відмінності обумовлені тим, що масштаб впливу шоку на Україну незрівнянно більший через пряму воєнну дію: зруйнована інфраструктура, окупація територій, втрата виробничих потужностей. Тоді як глобальні ринки відчули зростання цін та перебої, український ринок пережив фізичне зменшення обсягів виробництва і торгівлі (експорт зерна 2022 р. впав на ~30%, металургії — на ~70%). Українські учасники вимушені були за місяця здійснити трансформації, які

в мирний час тривали б роками, зокрема перенаправлення експорту, освоєння деривативів тощо. На глобальному рівні адаптація розподілена між багатьма країнами і секторами, тому менш інтенсивна. Інша відмінність — роль держави: в Україні вона стала ключовим гравцем у підтримці ринків (від налагодження "логістичних коридорів" до пошуку міжнародної допомоги), тоді як на зрілих глобальних ринках держава опосередковано впливала через координацію санкцій, виділення стратегічних резервів тощо [21]. Нарешті, українські ринки, переживаючи шок "зсередини", продемонстрували унікальний досвід швидкої трансформації — цифровізація і правове наближення до ЄС відбулися навіть в умовах війни, закладаючи основу для післявоєнного розвитку.

Реалізація цих заходів дозволить Україні ефективніше протистояти майбутнім геополітичним шокам та посилить позиції на світових товарних ринках, забезпечуючи стійкий економічний розвиток і продовольчу безпеку.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Геополітичні шоки, такі як пандемія COVID-19 та війна в Україні суттєво впливають на волатильність організованих товарних ринків у світі. Вони висвітлили глибоку взаємозалежність глобальних ланцюгів постачання, спричинивши значні коливання цін на енергоносії, продовольство та метали і підсилюючи інфляційний тиск. Для України наслідки цих шоків є особливо гострими — порушено логістику експорту, змінено торговельні потоки, зросли інвестиційні ризики.

Дослідження підтвердило, що ключовим фактором волатильності є саме ех-анте невизначеність (непередбачуваність), а не лише самі коливання цін ех-пост. Традиційні механізми стабілізації, такі як міжнародні товарні угоди, стабфонди, виявилися малоефективними за екстремальних довгострокових шоків. Натомість ринкові інструменти, такі як ф'ючерси та опціони показали кращу ефективність у хеджуванні ризиків і ціноутворенні, проте повноцінне їх використання у країнах, що розвиваються, в т.ч. в Україні, обмежене недостатнім доступом до фінансування та слабкою інфраструктурою.

Українські організовані товарні ринки продемонстрували високу адаптивність в умовах війни, здійснивши законодавчі реформи, ліцензування бірж та цифровізацію торгівлі. Однак вони зіткнулися з унікальними викликами: блокуванням портів, зростанням тіньового сегменту та низьким рівнем обізнаності учасників щодо сучасних біржових інструментів. Гармонізація українського біржового законодавства з європейським є критичною для інтеграції в глобальні ринки, хоча потребує значних ресурсів та часу.

Література:

1. RAU. Сучасний стан експорту зернових з України: ключові ринки та виклики 2025 року. RAU.ua. 2024. URL: <https://rau.ua/advertising-experience-uk/suchasniy-stan-eksportu-zernovih-z-ukraini-kluchovi-rinki-ta-vikliki-2025-roku/> (дата звернення: 19.01.2024).
2. AgroPortal.ua. Логістичні бар'єри та співпраця: про ситуацію в зерновому бізнесі розповідає гравець ринку. AgroPortal.ua. 2023. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/logistichni-bar-yeri-ta-spiivpracya-pro-situaciyu-v-zernovomu-biznesi-rozvidaye-gravets-rinku> (дата звернення: 02.02.2025).
3. Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Костецький В. В., Кнейслер Е. Г. Вплив воєнних ризиків на фінансову безпеку суб'єктів господарювання. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. С. 37—42.
4. Frankel J. The effect of monetary policy on real commodity prices. In: Asset Prices and Monetary Policy. 2006. URL: <http://ageconsearch.umn.edu/record/117044/files/1467-8489.00077.pdf> (дата звернення: 27.03.2025).
5. Working H. Economic functions of futures markets. In: Abbott, C. and Makeham, J. (eds.), The Economics of Futures Trading. Washington, D.C.: American Enterprise Institute, 1970. С. 1—32. URL: <https://ideas.repec.org/b/aei/rpbook/968570.html> (дата звернення: 12.02.2025).
6. Xiong W. Discussion of "Financialization of commodity markets" (Jackson Hole Seminar). Princeton Univ., 2012. URL: <https://wxiong.mycpanel.princeton.edu/papers/Jackson-discussion.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
7. IEO IMF Virtual Seminar (2021), "Will Inflation Return? Global Factors", URL: <https://ieo.imf.org/en/Seminars/Past/will-inflation-return-from-the-dead> (дата звернення: 11.04.2025).
8. European Central Bank (2023), "Geopolitical risk and commodity prices", ECB Working Paper, No. 2972, URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwp/ecb.wp2972~6da32f928b.en.pdf> (дата звернення: 27.04.2025).
9. НКЦПФР. Фінграмотність: простою мовою про цінні папери (деривативи). URL: <https://www.nssmc.gov.ua/finhramotnist-prostoiu-movoiu-pro-tsinni-papery-shcho-take-deryvatyvnii-instrumenty/> (дата звернення: 18.05.2025).
10. Cox C. Futures trading and market information. Journal of Political Economy. 1976. Vol. 84, no. 6. P. 1215—1237. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/260509> (дата звернення: 08.04.2025).
11. Keynes J.M. The international control of raw materials. Manchester Guardian Commercial. 1942. URL: <https://ideas.repec.org/a/fle/journal/v51y2017i1p149-176.html> (дата звернення: 24.06.2025).
12. Sarris A. Commodity price volatility, conflict and development. AREthesis Conference Paper. 2013. URL: https://agriregionieuropa.univpm.it/PS1_Sarris.pdf (дата звернення: 22.05.2025).
13. Бережний Я. Щодо пріоритетів удосконалення регуляторних механізмів функціонування товарних ринків в Україні. Аналітична записка НІСД. 2017. URL: <https://www.niss.gov.ua/articles/2590/> (дата звернення: 14.02.2025).
14. Gilbert C. L. Commodity speculation and commodity investment. CIFREM and Department of Economics, University of Trento; Department of Economics, Birkbeck College, University of London. 2007. URL: https://www.researchgate.net/publication/23637540_Commodity_Speculation_and_Commodity_Investment (дата звернення: 06.03.2025).
15. Ільїн А. Нові правила гри на ринках капіталу і товарних ринках. Цифрова незалежність. 2021. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/arsen-ilin-novi-pravyla-hryna-rynakh-kapitalu-i-tovarnykh-rynakh/> (дата звернення: 09.03.2025).
16. Fakhri M. Chapter-38: International Commodity Agreements. In: Law 2021 (ed.), 2021, pp. 143—146. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788117975.00043>.
17. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Multi-commodity exchange viability in developing countries. Discussion Paper No. 192. 2009. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osgdp20094_en.pdf (дата звернення: 09.03.2025).
18. Ngmenipuo M. I., Issah O. Developing an organized commodity exchange in Ghana: prospects. Journal of Economic & Financial Studies. 2015. Vol. 3, No. 2. P. 41—54. URL: <https://www.researchgate.net/publication/318286697> (дата звернення: 01.05.2025).

19. Pirrong C. Commodity exchanges and market development. CORE Discussion Paper. 2012. URL: <https://www.core.ac.uk/download/pdf/9305819.pdf> (дата звернення: 23.04.2025).

20. Irwin S., Sanders D. Financialization and structural change in commodity futures markets. *Journal of Agricultural & Applied Economics*. 2012. Vol. 44, No. 3. P. 371—396. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-agricultural-and-applied-economics/article/financialization-and-structural-change-in-commodity-futures-markets/3879A7E5C3FE6B3F3B2-A9E805C75DAF6> (дата звернення: 18.02.2025).

21. НКЦПФР. Біржовий ринок агропродукції: перспективи. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 2023. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/birzhoviy-rynok-zerna-iak-instrument-stabilnosti-dlia-aharnoho-sektoru/> (дата звернення: 14.03.2025).

22. Скорик М. О., Даниленко С. В. Євроінтеграція як рушій економічних змін в Україні під час війни. *Бізнес Інформ*. 2025. №3. С. 41—47. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-41-47>.

23. Sayenko Kharenko. Реформа ринку деривативів і запровадження MiFID II в Україні. *sk.ua*. URL: <https://sk.ua/uk/reforma-rinku-derivativ-i-zaprovadz/> (дата звернення: 08.07.2025).

24. Ільїн А. "Ми реально боремося за те, щоб біржовий ринок агро існував". Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 2024. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/my-realno-boremosia-za-te-shchob-birzhoviy-rynok-ahro-isnuvav-chlen-nktspr-ilin/> (дата звернення: 04.07.2025).

25. Thanh BD, Diep NV, Tram NHM (2024) Impacts of financial development and green trade on the shadow economy: An insight of eagle countries using Bayesian approaches. *PLoS ONE* 19(5): e0303135. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303135>.

26. Прокопеч Л. В., Кицяк В. І. Розвиток електронної біржової торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.9026.

27. Ніколайчук О. Розвиток біржової торгівлі: сучасний стан та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, Т. 2. С. 13—19. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-2).

28. НКЦПФР. Цифровізація товарних ринків триває. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 2022. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/tsifrovizatsiia-tovarnykh-rynkviv-tryvaie/> (дата звернення: 14.03.2025).

29. НКЦПФР. Корпоративне управління: нагляд ради для професійних учасників. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/korporativne-upravlinnia-profesiini-uchasnyky-povynni-stvoryty-nahliadovi-radi-z-pochatku-novoho-roku/> (дата звернення: 12.04.2025).

30. Economic impacts of conflict on commodity markets. *PLOS ONE*. 2023. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0323747> (дата звернення: 03.05.2025).

References:

1. RAU (2024), "Current status of grain exports from Ukraine: key markets and challenges in 2025", available at: <https://rau.ua/advertising-experience-uk/suchasnyj>

stan-eksportu-zernovih-z-ukraini-kluchovi-rinki-ta-vikliki-2025-roku/ (Accessed 10 Aug 2025).

2. AgroPortal (2023), "Logistic barriers and cooperation: a market player talks about the situation in the grain business", available at: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/logistichni-bar-yeri-ta-spivpracya-pro-situaciyu-v-zernovomu-biznesi-rozpovidaye-gravec-rinku> (Accessed 10 Aug 2025).

3. Knejsler, O.V. Kvasovs'kyj, O.R. Kostets'kyj, V.V. and Knejsler, E.H. (2025), "Impact of military risks on the financial security of economic entities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 37—42.

4. Frankel, J. (2006), "The effect of monetary policy on real commodity prices", *Asset Prices and Monetary Policy*. available at: <http://ageconsearch.umn.edu/record/117044/files/1467-8489.00077.pdf> (Accessed 10 Aug 2025).

5. Working, H. (1970), "Economic functions of futures markets", *The Economics of Futures Trading*, American Enterprise Institute, Washington, D.C., pp. 1—32, available at: <https://ideas.repec.org/b/aei/rpbook/968570.html> (Accessed 10 Aug 2025)

6. Xiong, W. (2012), "Discussion of "Financialization of commodity markets" (Jackson Hole Seminar)", Princeton Univ., available at: <https://wxiong.mycpanel.princeton.edu/papers/Jackson-discussion.pdf> (Accessed 10 Aug 2025).

7. IEO IMF Virtual Seminar (2021), "Will Inflation Return? Global Factors", available at: <https://ieo.imf.org/en/Seminars/Past/will-inflation-return-from-the-dead> (Accessed 10 Aug 2025).

8. European Central Bank (2023), "Geopolitical risk and commodity prices", ECB Working Paper, No. 2972, available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2972~6da32f928b.en.pdf> (Accessed 10 Aug 2025).

9. NSSMC (2023), "Financial literacy: Plain language about securities. What are derivative instruments?", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/finhamotnist-prostoiu-movoju-pro-tsinni-papery-shcho-take-derivatyvni-instrumenty/> (Accessed 10 Aug 2025).

10. Cox, C. (1976), "Futures trading and market information", *Journal of Political Economy*, Vol. 84, no. 6, pp. 1215—1237 available at: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/260509> (Accessed 10 Aug 2025).

11. Keynes, J.M. (1942), "The international control of raw materials", *Manchester Guardian Commercial*, available at: <https://ideas.repec.org/a/fle/journal/v51y2017i1p149-176.html> (Accessed 10 Aug 2025).

12. Sarris, A. (2013), "Commodity price volatility, conflict and development", *AREthesis Conference Paper*, available at: https://agrireregionieuropa.univpm.it/PS1_Sarris.pdf (Accessed 22.05.2025).

13. Bereznyj, Ya. (2017), "On the priorities for improving regulatory mechanisms for the functioning of commodity markets in Ukraine", *NISS*, available at: <https://www.niss.gov.ua/articles/2590/> (Accessed 10 Aug 2025).

14. Gilbert, C.L. (2007), "Commodity speculation and commodity investment", *CIFREM and Department of Economics, University of Trento; Department of*

Economics, Birkbeck College, University of London, available at: https://www.researchgate.net/publication/23637540_Commodity_Speculation_and_Commodity_Investment (Accessed 10 Aug 2025).

15. Il'in, A. (2021), "New rules of the game in capital and commodity markets", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/arsen-ilin-novi-pravyla-hry-narynkakh-kapitalu-i-tovarnykh-rynkh> (Accessed 10 Aug 2025).

16. Fakhri, M. (2021), "Chapter-38: International Commodity Agreements", Law, pp. 143—146. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788117975.00043>.

17. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2009), "Multi-commodity exchange viability in developing countries", Discussion Paper No. 192, available at: https://unctad.org/system/files/official-document/osgdp20094_en.pdf (Accessed 10 Aug 2025).

18. Ngmenipuo, M.I. and Issah, O. (2015), "Developing an organized commodity exchange in Ghana: prospects", Journal of Economic & Financial Studies, Vol. 3, No. 2, pp. 41—54 available at: <https://www.researchgate.net/publication/318286697> (Accessed 10 Aug 2025).

19. Pirrong, C. (2012), "Commodity exchanges and market development", CORE Discussion Paper, available at: <https://www.core.ac.uk/download/pdf/930-5819.pdf> (Accessed 10 Aug 2025).

20. Irwin, S. and Sanders, D. (2012), "Financialization and structural change in commodity futures markets", Journal of Agricultural & Applied Economics, Vol. 44, No. 3, pp. 371—396, available at: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-agricultural-and-applied-economics/article/financialization-and-structural-change-in-commodity-futures-markets/3879A7E5C3FE6B3F3B2A9E805C75DAF6> (Accessed 10 Aug 2025).

21. NSSMC (2023), "Agricultural products exchange market: prospects", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/birzhovyi-rynok-zerna-iak-instrument-stabilnosti-dlia-aharnoho-sektoru/> (Accessed 10 Aug 2025).

22. Skoryk, M.O. and Danylenko, S.V. (2025), "European integration as a driver of economic changes in Ukraine during the war", Biznes Inform, vol. 3, pp. 41—47. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-41-47>.

23. sk.ua (2025), "Derivatives market reform and the introduction of MiFIDII in Ukraine", available at: <https://sk.ua/uk/reforma-rinku-derivativ-i-zaprovadz/> (Accessed 10 Aug 2025).

24. Il'in, A. (2024), "We are really fighting for the existence of the agro exchange market — Arsen Ilin, Commissioner", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/my-realno-boremosia-za-te-shchob-birzhovyi-rynok-ahro-isnuvav-chlen-nktspr-ilin/> (Accessed 10 Aug 2025).

25. Thanh, BD, Diep, NV and Tram, NHM (2024), "Impacts of financial development and green trade on the shadow economy: An insight of eagle countries using Bayesian approaches", PLoS ONE, vol. 19(5): e0303135. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303135>.

26. Prokopets', L.V. and Kyfiak, V.I. (2022), "Development of electronic exchange trading in Ukraine", Efektyvna ekonomika, vol. 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.9026.

27. Nikolajchuk, O. (2022), "Development of exchange trading: current status and prospects", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 6, no. 2, pp. 13—19. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-2).

28. NSSMC (2022), "Digitalization of commodity markets continues", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/news/tsifrovizatsiia-tovarnykh-rynkhiv-tryvaie/> (Accessed 10 Aug 2025).

29. NSSMC (2025), "Corporate governance: supervisory boards for professional participants", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/korporatyvne-upravlinnia-profesiini-uchasnyky-povynni-stvoryty-nahliadovi-radi-z-pochatku-novoho-roku/> (Accessed 10 Aug 2025).

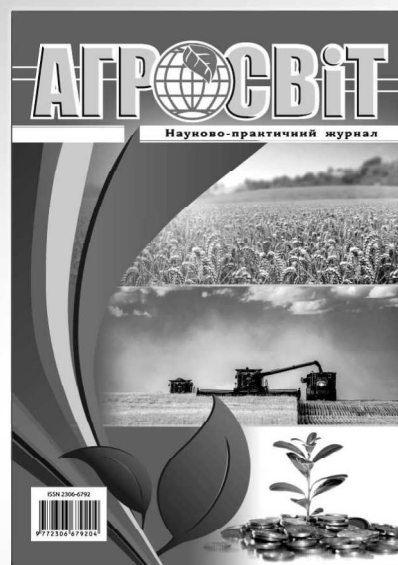
30. PLOS ONE (2023), "Economic impacts of conflict on commodity markets", available at: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0323747> (Accessed 10 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

В. В. Завальський,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7252-4452>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.223

ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ

V. Zavalskyi,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

WAYS TO STIMULATE THE PROFESSIONAL GROWTH OF ENTERPRISE EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

У статті визначено, що сучасна наукова думка певним чином відстає від результатів практичного розвитку управлінських практик у сфері розробки і впровадження мотивації професійного розвитку мотивації персоналу. Виокремлені напрямки мотивації зазначеного типу сформульовані внаслідок комплексного аналізу діяльності провідних підприємств-лідерів, які функціонують у різних галузях економіки ЄС. Визначені напрямки мотивації вказаного типу (мотивація, заснована на використанні внутрішніх резервів підприємств щодо навчання, підготовки, перепідготовки, розвитку працівників та мотивація професійного розвитку персоналу, орієнтована на індивідуалізацію управління кожним співробітником) мають певні переваги та особливості впровадження.

Встановлено, що напрямок мотивації, заснованої на використанні внутрішніх резервів підприємств, пов'язаний із створенням корпоративних навчальних центрів, програм, які стимулюють професійний розвиток, при цьому не приділяється увага інвестування у зовнішнє додаткове навчання персоналу. Вказаний напрямок мотивації у практиці підприємств ЄС включає такі елементи, зокрема: підтримка молодих талановитих кадрів за рахунок власного науково-технічного та організаційного, фінансового потенціалу; підтримка штатних співробітників щодо отримання знань, навичок, необхідних у зв'язку із змінами технологій; елемент причетності до соціальних процесів; залучення персоналу до навчання, підготовки, перепідготовки в контексті змін кваліфікаційних вимог (має переважно обов'язковий характер). Констатуємо, що даний напрямок мотивації може бути реалізований на підприємствах України, які мають фінансово-економічні можливості для внутрішньої підтримки ініціатив щодо професійного розвитку перспективних кадрів.

Зазначається, що напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, орієнтований на індивідуалізацію управління кожним співробітником є актуальним для підприємств, які використовують працю або взаємодіють із талановитими кадрами, від професійного внеску яких

залежить конкурентоспроможність, фінансово-економічний розвиток і рівень інтеграції компаній на європейський та міжнародні ринки. Використання зазначеного напрямку в практиці українських підприємств потребує створення професійної ланки менеджменту (наставників), які будуть здійснювати індивідуальний вплив та організовувати взаємодію із співробітниками.

The article determines that modern scientific thought is somewhat lagging behind the results of the practical development of management practices in the field of development and implementation of motivation for professional development of personnel motivation. The identified areas of motivation of this type were formulated as a result of a comprehensive analysis of the activities of leading enterprises operating in various sectors of the EU economy. The identified areas of motivation of this type (motivation based on the use of internal reserves of enterprises for training, training, retraining, development of employees and motivation for professional development of personnel, focused on individualization of management of each employee) have certain advantages and features of implementation.

It is established that the area of motivation based on the use of internal reserves of enterprises is associated with the creation of corporate training centers, programs that stimulate professional development, while no attention is paid to investing in external additional training of personnel. The specified direction of motivation in the practice of EU enterprises includes the following elements, in particular: support for young talented personnel at the expense of their own scientific and technical and organizational, financial potential; support for full-time employees in obtaining knowledge, skills necessary in connection with changes in technologies; an element of involvement in social processes; involvement of personnel in education, training, retraining in the context of changes in qualification requirements (is mostly mandatory). We note that this direction of motivation can be implemented at enterprises of Ukraine that have financial and economic opportunities for internal support of initiatives for the professional development of promising personnel. It is noted that the direction of motivation for professional development of personnel, focused on individualization of management of each employee, is relevant for enterprises that use the labor of or interact with talented personnel, on whose professional contribution the competitiveness, financial and economic development and the level of integration of companies into the European and international markets depend. The use of this direction in the practice of Ukrainian enterprises requires the creation of a professional management level (mentors) who will exercise individual influence and organize interaction with employees.

Ключові слова: мотивація, професійний розвиток, внутрішні резерви, індивідуалізація управління, підприємства ЄС, євроінтеграція, Україна, причетність, сталий розвиток.

Key words: motivation, professional development, internal reserves, individualization of management, EU enterprises, European integration, Ukraine, involvement, sustainable development.

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

На будь-якому підприємстві виробничої та сфери послуг, цілком можливо створити умови, які змусять найкращих працівників залишати свої робочі місця. В умовах розвитку глобальної, міжнародної та регіональної (на рівні ЄС) конкуренції на ринку праці проблема мотивації професійного розвитку персоналу розглядається дуже ретельно, оскільки провідні компанії прагнуть не допустити відтоку кваліфікованих та талановитих кадрів. На багатьох підприємствах практикується орієнтир на управління персоналом в контексті досягнення певних фінансово-економічних, технічних та технологічних результатів, і, якщо вони реалізуються питання звільнення окремих співробітників може ігноруватись.

Особливо, якщо такі звільнення не мають масового характеру. Але, коли відтік персоналу стає загрозливим явищем для розвитку підприємства, вказане виступає проблемою і вимагає від менеджменту застосування оптимізаційних заходів або стратегій. На жаль, хоча легко вжити превентивних заходів, щоб зменшити відтік кваліфікованого та перспективного персоналу, часто керівники приділяють мало уваги таким заходам. Будь-яке підприємство усвідомлює важливість мотивації та залучення працівників. Однак у більшості випадків менеджери не можуть зосередитися на цьому напрямку, що стає каталізатором проблем на рівні реалізації виробничих програм.

Визначення ефективних напрямків мотивації, які зможуть забезпечити захист підприємств від відтоку персоналу, створюється на рівні практик провідних суб'єктів різних галузей. Ринки ЄС є конкурентними з

огляду на високий рівень якості та технологічності продукції (послуг), створення, виробництво та просування якої пов'язано в тому числі із активною участю висококваліфікованого персоналу. Останнє відрізняє продукцію (послуги), вироблену в країнах ЄС від багатьох інших держав світу. Професійний розвиток персоналу є передумовою результативності, якості продукції (послуг) підприємств ЄС. Його забезпечення досягається як за власною ініціативою персоналу, так і завдяки впливу з боку підприємств-роботодавців. Вказаний вплив пов'язаний із різноманітними напрямками мотивації, до яких удаються провідні підприємства ЄС щодо залучення персоналу до підвищення власного рівня навичок, знань за спеціальністю, як основи високого рівня добробуту та конкурентоспроможності на ринку праці.

Важливість використання мотиваційних заходів обумовлена потребою формування кадрового потенціалу, який би був готовий до високих вимог технологізації виробництва (надання послуг). Досвід кадрового менеджменту підприємств ЄС в даній сфері може бути використано для забезпечення кадрового потенціалу українських компаній в умовах євроінтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В представленій статті буде розглянуто та систематизовано напрямки мотивації професійного розвитку персоналу підприємств країн-учасниць ЄС, які можуть бути адаптовані до умов діяльності підприємств України в рамках євроінтеграції. Для дослідження використано наукові та аналітичні роботи.

Практичні напрямки мотивації зазначеної категорії отримано нами на підстав аналізу внутрішньокорпоративних даних провідних підприємств ЄС (веб-сайтів). Окремі аспекти мотивації на європейських підприємствах також досліджено на основі оцінки матеріалів наукових робіт. В роботах С. Бутільє та співавторів [3], М. Нтсаме Сіма та співавторів [9] наведено характеристики використання мотивації професійного розвитку персоналу, заснованої на внутрішніх резервах компанії. Дослідження М. Будзановської та М. Тутко [4], О. Акереле [1] присвячені оцінці ефективності впровадження напрямку мотивації професійного розвитку персоналу, орієнтованого на індивідуалізацію управління кожним співробітником.

Хоча на нинішньому етапі існують наукові дослідження питань мотивації професійного розвитку, вони не відображають у повній мірі сучасний стан вказаної проблематики, який сформувався в умовах управлінської практики провідних підприємств ЄС. Зазначене обумовлює актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль дослідження — визначення напрямків мотивації професійного розвитку, використовуваних провідними підприємствами ЄС і оцінити можливість їх впровадження в Україні в умовах євроінтеграції. Для реалізації зазначеної цілі визначено такі завдання, а саме: виокремити напрямки мотивації зазначеного типу; визначити основні можливості використання зазначених напрямків в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розглянемо основні напрямки мотивації, використовуваної менеджментом підприємств ЄС стосовно персоналу в цілях стимулювання його професійного розвитку.

Нами обрано низку досліджуваних провідних підприємств ЄС, які посідають ключові позиції в рамках розвитку галузей як країн-учасниць, Співтовариства, так і є лідерами ринків інших регіонів світу.

Розглянемо напрямки мотивації професійного розвитку персоналу, який застосовується підприємствами ЄС в контексті орієнту на внутрішні корпоративні умови становлення зазначеного процесу (мотивація, заснована на використанні внутрішніх резервів підприємств щодо навчання, підготовки, перепідготовки, розвитку працівників). Мається на увазі створення корпоративних навчальних центрів, програм, які стимулюють професійний розвиток, при цьому не приділяється увага інвестування у зовнішнє додаткове навчання персоналу [9].

Першим прикладом використання такого напрямку мотивації є управлінський досвід фармацевтичної компанії Sanofi (Франція). Вказана компанія входить до переліку 10 провідних фармацевтичних компаній-виробників Європи у 2025 р. [10]. В табл. 1 наведено особливості застосування зазначеного напрямку мотивації в рамках зазначеного підприємства. Як свідчать матеріали дослідження (табл. 1), основними компонентами мотивації професійного розвитку персоналу, заснованої на внутрішніх резервах компанії Sanofi, виступають: підтримка молодих талановитих кадрів за рахунок власного науково-технічного та організаційного, фінансового потенціалу; підтримка штатних співробітників щодо отримання знань, навичок, необхідних у зв'язку із змінами технологій; елемент причетності до соціальних процесів.

Можна відмітити досвід іншого підприємства ЄС, яке є лідером серед компаній, які демонструють найбільше зростання впродовж 2020—2023 рр., зокрема, компанії Menlo Electric (Польща) [7]. Вказана компанія займається глобальною торгівлею фотоелектричними компонентами, і є одним із лідерів просування відновлюваної енергетики як в Польщі, ЄС, на міжнародних ринках. Аналіз внутрішньокорпоративних даних [2] показав, що, компанія Menlo Electric, як і компанія Sanofi, застосовує мотивацію професійного розвитку персоналу, засновану на внутрішніх резервах. А саме, встановлено, що дана компанія застосує такі елементи мотивації зазначеного напрямку:

— складова причетності до процесів сталого розвитку, пов'язаних із енергетичним переходом до відновлюваної енергетики через просування споживачам та підприємствам (організаціям) фотоелектричних компонентів. Вказаний орієнтир є основою мотивації персоналу щодо підвищення власних знань, навичок у сфері просування продукції зазначеного типу різним категоріям клієнтів, як підстави скорочення негативного кліматичного впливу від використання невідновлюваної енергетики;

— залучення персоналу до проходження навчання у корпоративній академії, яка здійснює дистанційне навчання за основними напрямками професійного розвитку (навчання роботі з продуктом (гібридні інвертори та

Таблиця 1. Особливості використання мотивації професійного розвитку персоналу, заснованої на внутрішніх резервах компанії Sanofi (Франція)

№ п/п	Елемент напрямку мотивації	Характеристика
1	2	3
1	Підтримка молодих талановитих кадрів за рахунок власного науково-технічного та організаційного, фінансового потенціалу	На рівні власного навчального центру компанії випускники університетів, які хочуть працювати в ній на постійній основі, подають заявку на навчання. При цьому, під час навчання співробітники також працюють разом із штатними співробітниками, отримують заробітну плату, встановлену для молодих спеціалістів.
2	Підтримка штатних співробітників щодо отримання знань, навичок, необхідних у зв'язку із змінами технологій	Навчання здійснюється в рамках періодичних програм, які реалізуються на рівні власного навчального центру компанії
3	Елемент причетності до соціальних процесів	Компанія залучала співробітників до створення та удосконалення вакцин під час пандемії Covid-19. Участь кожного із працівників (в тому числі тих, які здійснюють НДДКР) у захисті суспільства на нинішньому етапі та в перспективі. Участь компанії у розробці вакцин проти вірусу Covid-19 передбачала створення науково-технічної інформації та знань, вироблених, отриманих, об'єднаних та систематизованих з метою інновацій, які ми визначаємо як «капітал знань» компанії. Вказані знання використовуються для удосконалення вакцини, і створення вакцин проти нових типів вірусу. Під час створення вакцин даного типу менеджмент підтримував ініціативи співробітників, залучених до вказаного процесу. Мотивацією виступав аргумент про те, що робота для створення нового продукту, нових знань та досвіду в зазначеній сфері є не тільки передумовою підвищення добробуту компанії, працівників, але і впливає на можливості захисту громадян. Стратегічні ініціативи, які використовуються при залученні персоналу до підвищення власного рівня підготовки, знань, навичок, розробки інновацій: - причетність до вирішення найскладніших світових проблем у сфері охорони здоров'я. Компанія декларує кількість вироблених та реалізованих продуктів фармацевтичної промисловості (вакцини, ліки тощо). А саме, у 2024 р. нею було реалізовано 4,3 млрд одиниць продукції компанії), щоріку вказаний показник зростає, що вказує на ріст участі компанії і співробітників у підтримці охорони здоров'я громадян; - всі пропозиції, пов'язані із створенням, удосконаленням нових продуктів, логістичних рішень, які пропонуються персоналом розглядаються відповідними структурними підрозділами компанії у короткі строки, і у разі вирішення їх впровадження співробітники-розробники залучаються до проектів

Джерело: складено за матеріалами [3; 5].

аккумулятори різних торговельних марок); навчання просування технологічних рішень для зберігання енергії вдома тощо). На нинішньому етапі (2025 р.) академія має 10 курсів навчання. Здійснення вебінарів здійснюється 7 мовами. За весь період функціонування академії (з 2020 р.) було розроблено та проведено більше 50 програм вебінарів, у яких прийняло участь більше 3000 співробітників. Участь у програмах академії компанії є обов'язковою для окремих технічних спеціалістів, добровільною — за окремими напрямками. Вказане навчання сприяє росту знань, підтримує розвиток навичок і забезпечує кар'єрний ріст.

Варто зазначити, що компанія використовує мотивацію професійного розвитку персоналу, засновану на внутрішніх резервах, орієнтованих на власні кадри, які здійснюють навчання, підготовку та перепідготовку персоналу та власний фінансовий капітал, за рахунок якого реалізується покриття витрат на дані заходи. У ви-

падку компанії Menlo Electric мотиваційні заходи професійного розвитку персоналу вирізняються тим, що вони мають переважно обов'язковий характер. Якщо співробітники, які займаються просуванням та збутом фотоелектричних компонентів хочуть мати належний рівень оплати праці, відповідати професійним вимогам (у такому випадку вони не будуть підпадати під категорію кадрів, які можуть бути звільнені через професійну непридатність), вони будуть приймати участь у всіх навчальних програмах компанії. Варто зазначити, що навчальні програми є цікавими, добре побудованими, дозволяють опановувати матеріал у час, коли співробітнику найбільш зручно. Відповідно, у компанії Menlo Electric відмічено 100 % відвідування навчальних програм в рамках академії.

Вважаємо, що представлений напрямок мотивації може бути реалізований на підприємствах України, які мають фінансово-економічні можливості для внутрішньої підтримки ініціатив щодо професійного розвитку перспективних кадрів. Це стосується підприємств, які націлені на підвищення власних конкурентних позицій при виході на європейські ринки продукції (послуг) і створення нових продуктивних ніш, які ще не мають конкуренції. Для отримання таких результатів потрібна мотивація результативності персоналу, яка можлива за рахунок використання внутрішніх резервів навчання та підготовки співробітників.

Можемо виокремити інший напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, використовуваний підприємствами ЄС в рамках акценту

на індивідуалізації управління кожним співробітником. Вказаний підхід є актуальним для підприємств, які використовують працю або взаємодіють із талановитими кадрами, від професійного внеску яких залежить конкурентоспроможність, фінансово-економічний розвиток і рівень інтеграції компаній на європейський та міжнародні ринки [1]. Виокремлення такого напрямку важливе на фоні традиційного переважання підходу до управління та мотивації на рівні команд підприємств. Увага до вказаного напрямку обумовлена тим, що талановиті кадри (більшість яких працюють у високотехнологічних галузях, галузях продажу інноваційних товарів (послуг) мають певні особливості у формуванні власної продуктивності праці. Це, зокрема: індивідуальний графік роботи, можливість консультацій із керівництвом (наставником) цілодобово або у неробочі години компанії, бажання працювати не на робочому місці, потреба опанування інших знань, навичок, які не впли-

вають напряму на професійну компетентність тощо [4]. Управління або взаємодія із талановитими кадрами не завжди може бути ефективним за умов використання лінійних методів та підходів.

Вказаний напрямок мотивації отримав розвиток у компанії Argenx (Бельгія), яка здійснює економічну діяльність у галузі біотехнологій (1 місце в ЄС за рівнем капіталізації серед інших підприємств зазначеного сектору (39 млрд євро)) [8]. Зазначена компанія розробляє та реалізує препарати у сфері імунології, є лідером у зазначеній галузі в ЄС та в світі. Визначено, що дана компанія реалізує досліджуваний напрямок мотивації через використання [6]:

— заходу — розробка та впровадження Плану особистого розвитку кожного співробітника. Зазначений план формується на рівні безпосереднього куратора (наставника) та співробітника. Варто зазначити, що такі плани мають певну конфіденційність, зокрема, їх може бачити вище керівництво (без розголошення деталей), але не можуть бачити колеги із підрозділу, інших структур компанії. Така конфіденційність є запорукою індивідуалізації професійного розвитку персоналу. Встановлено, що використання Плану особистого розвитку кожного співробітника сприяє креативності, відповідальності та безперервному навчанню. Менеджмент компанії виявив, що талановиті кадри, які створюють унікальні розробки у галузі біотехнологій мають високий рівень креативності, є творчими особистостями, при цьому потребують певного кураторства. І вказаний план виступає управлінським рішенням в даному напрямку. В ході професійного розвитку співробітників в рамках зазначеного плану вносяться коригування, пов'язані як із змінами індивідуального бачення останніх власних перспектив та очікувань, так і з цифровими та технологічними змінами у галузі;

— заходу — підкреслення індивідуальної ролі співробітників у створенні інновацій, яка декларується як на рівні компанії, так і при просуванні продукції споживачам (компаніям, які є оптовими продавцями продукції компанії Argenx; пацієнтам під час презентації власної продукції; закладам сфери охорони здоров'я тощо);

— заходу — індивідуальної підтримки та взаємодії кожного співробітника з боку провідних фахівців, які керують інноваційними проектами або керівництва підрозділів, компанії. Вказаний захід не є формальною комунікацією під час командних зборів або на рівні вебінарів, але він передбачає пряму взаємодію на рівні провідних фахівців та співробітників на індивідуальному рівні (онлайн або безпосередньо). Звернення до зазначеного заходу сприяє росту зацікавленості співробітників у подальшому професійному зростанні та отриманні визнання, досвіду, який є у провідних фахівців компанії.

В роботі М. Будзановської та М. Тутко [4] представлено емпіричні докази позитивного впливу використання мотивації професійного розвитку персоналу, орієнтованої на індивідуалізацію управління кожним співробітником як на появу інновацій і їх комерціалізацію, так і на загальне задоволення працею з боку кадрів підприємств переробного сектору Польщі. В даному випадку було доведено ефективність застосування мо-

тивації професійного розвитку персоналу в контексті вивчення виробничих процесів їх підприємств, які засновані на використанні цифрових екологічно орієнтованих технологій, що сприяють уповільненню кліматичних змін. Аналіз охоплював оцінку матеріалів емпіричного дослідження результатів використання індивідуальної мотивації стосовно 325 співробітників ключових 20 польських підприємств у переробній галузі. Головним заходом вказаного напрямку мотивації на рівні вказаних підприємств виступала індивідуальна комунікація менеджерів із співробітниками, до компетенції яких відноситься розробка та апробація нових видів продукції. Вказана комунікація пов'язана із індивідуальним переконанням співробітників стосовно обов'язковості врахування екологічних аспектів продукції, яка виробляється та процесів, які це супроводжують. Як зазначають отримані результати, досліджуваний напрямок мотивації був ефективним як стосовно показника інноваційності, продуктивності, так і щодо підтримання показника плинності кадрів. Для реалізації ефективного впровадження зазначеного напрямку мотивації на рівні вказаних двадцяти переробних підприємств Польщі використано такий управлінський елемент, як професійність менеджерів (наставників) забезпечувати індивідуальний вплив на співробітників, відповідальних за результати екологізації підприємств.

Напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, орієнтованої на індивідуалізацію управління кожним співробітником є ефективним і має перспективи використання на рівні інноваційних підприємств України, які націлені на опанування нових технологічних ніш на ринках ЄС. При цьому, вказаний напрямок потребує створення професійної ланки менеджменту (наставників), які будуть здійснювати індивідуальний вплив та організовувати взаємодію із співробітниками.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження можемо зазначити, що сучасна наукова думка певним чином відстає від результатів практичного розвитку управлінських практик у сфері розробки і впровадження мотивації професійного розвитку мотивації персоналу. Виокремлені напрямки мотивації зазначеного типу сформульовані внаслідок комплексного аналізу діяльності провідних підприємств-лідерів, які функціонують у різних галузях економіки ЄС. Визначені напрямки мотивації вказаного типу (мотивація, заснована на використанні внутрішніх резервів підприємств щодо навчання, підготовки, перепідготовки, розвитку працівників та мотивація професійного розвитку персоналу, орієнтована на індивідуалізацію управління кожним співробітником) мають певні переваги та особливості впровадження.

Напрямок мотивації, заснованої на використанні внутрішніх резервів підприємств, пов'язаний із створенням корпоративних навчальних центрів, програм, які стимулюють професійний розвиток, при цьому не приділяється увага інвестування у зовнішнє додаткове навчання персоналу. Вказаний напрямок мотивації у практиці підприємств ЄС включає такі елементи, зокрема: підтримка молодих талановитих кадрів за рахунок влас-

ного науково-технічного та організаційного, фінансового потенціалу; підтримка штатних співробітників щодо отримання знань, навичок, необхідних у зв'язку із змінами технологій; елемент причетності до соціальних процесів; залучення персоналу до навчання, підготовки, перепідготовки в контексті змін кваліфікаційних вимог (має переважно обов'язковий характер). Констатуємо, що даний напрямок мотивації може бути реалізований на підприємствах України, які мають фінансово-економічні можливості для внутрішньої підтримки ініціатив щодо професійного розвитку перспективних кадрів.

Напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, орієнтований на індивідуалізацію управління кожним співробітником є актуальним для підприємств, які використовують працю або взаємодіють із талановитими кадрами, від професійного внеску яких залежить конкурентоспроможність, фінансово-економічний розвиток і рівень інтеграції компаній на європейський та міжнародні ринки. Використання зазначеного напрямку в практиці українських підприємств потребує створення професійної ланки менеджменту (наставників), які будуть здійснювати індивідуальний вплив та організовувати взаємодію із співробітниками.

Наприкінці проведеного дослідження можемо констатувати, що нинішній стан наукових розвідок у сфері мотивації професійного розвитку персоналу потребує подальшого удосконалення в контексті створення практик та технік мотивації зазначеного типу. Вказані перспективи подальших розвідок можуть формуватися на підставі аналізу та систематизації практик та підходів сучасних підприємств-лідерів різних галузей ЄС. Для України можливе створення адаптаційних практик з урахуванням особливостей структури кадрового потенціалу.

Література:

1. Akerele O. O. The Link Between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. *EuroMid Journal of Business and Tech-Innovation*. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 26—36. DOI: 10.51325/ejbti.v2i1.118
2. Be part of the global energy transition. Menlo Electric. 2025. URL: <https://menloelectric.com/careers/> (дата звернення 07.08.2025).
3. Boutillier S., Laperche B., Lebert D., Elouaer-Mrizak S. A systemic analysis of the technological trajectory at company level based on patent data: The case of Sanofi's vaccine technology. *Technovation*. 2023. Vol. 124. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102746>.
4. Budzanowska-Drzewiecka M., Tutko M. The impact of individual motivation on employee voluntary pro-environmental behaviours: the motivation towards the environment of Polish employees. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. 2021. Vol. 32 (5), P. 929—948. <https://doi.org/10.1108/MEQ-11-2020-0268>
5. Careers. Sanofi. 2025. URL: <https://jobs.sanofi.com/en> (дата звернення 07.08.2025).
6. Development. (Re)Defined. Argenx. 2025. URL: <https://careers.argenx.com/growth-development> (дата звернення 07.08.2025).
7. Europe's Fastest Growing Companies 2025. Statista GmbH. 2025. URL: [https://rankings.statista-](https://rankings.statista.com/en/fastest-growing-companies-europe-2025/)

[com/en/fastest-growing-companies-europe-2025/](https://rankings.statista.com/en/fastest-growing-companies-europe-2025/) (дата звернення 07.08.2025).

8. Hemme P. The 25 Most Valuable Biotech Companies in Europe in 2025. *Flot.bio*. 2025. URL: <https://flot.bio/most-valuable-biotech-companies-europe-2025/> (дата звернення 07.08.2025).

9. Ntsame Sima M., Desrumaux P., Tchagneno C. L. Exploration of the Interrelationships Between Personal Resources, Work Motivation, and Work Adaptation. *Psychology International*. 2024. Vol. 6 (4). P. 1053—1071. <https://doi.org/10.3390/psycholint6040066>

10. Top 10 Pharmaceutical Manufacturing Companies in Europe (2025). Canaan. 2025. URL: <https://www.chinacanaan.com/blog/pharmaceutical-manufacturing-company-in-euro/> (дата звернення 07.08.2025).

References:

1. Akerele, O. O. (2023), "The Link Between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success", *EuroMid Journal of Business and Tech-Innovation*, vol. 2, no. 1, pp. 26—36. DOI: 10.51325/ejbti.v2i1.118
 2. Menlo Electric (2025), "Be part of the global energy transition", available at: <https://menloelectric.com/careers/> (access 07 August 2025).
 3. Boutillier, S., Laperche, B., Lebert, D. and Elouaer-Mrizak, S. (2023), "A systemic analysis of the technological trajectory at company level based on patent data: The case of Sanofi's vaccine technology", *Technovation*, vol. 124. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102746>.
 4. Budzanowska-Drzewiecka, M. and Tutko, M. (2021), "The impact of individual motivation on employee voluntary pro-environmental behaviours: the motivation towards the environment of Polish employees", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 32 (5), pp. 929—948. <https://doi.org/10.1108/MEQ-11-2020-0268>
 5. Sanofi (2025), "Careers", available at: <https://jobs.sanofi.com/en> (access 07 August 2025).
 6. Argenx (2025), "Development. (Re)Defined", available at: <https://careers.argenx.com/growth-development> (access 07 August 2025).
 7. Statista GmbH (2025), "Europe's Fastest Growing Companies 2025", available at: [https://rankings.statista-](https://rankings.statista.com/en/fastest-growing-companies-europe-2025/)
 8. Hemme, P. (2025), "The 25 Most Valuable Biotech Companies in Europe in 2025", *Flot.bio*. available at: <https://flot.bio/most-valuable-biotech-companies-europe-2025/> (access 07 August 2025).
 9. Ntsame Sima, M., Desrumaux, P. and Tchagneno, C. L. (2024), "Exploration of the Interrelationships Between Personal Resources, Work Motivation, and Work Adaptation", *Psychology International*, vol. 6 (4), pp. 1053—1071. <https://doi.org/10.3390/psycholint6040066>
 10. Canaan (2025), "Top 10 Pharmaceutical Manufacturing Companies in Europe (2025)", available at: [hhttps://www.chinacanaan.com/blog/pharmaceutical-manufacturing-company-in-euro/](https://www.chinacanaan.com/blog/pharmaceutical-manufacturing-company-in-euro/) (access 07 August 2025).
- Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 р.*

Р. В. Лоїк,
аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2264-534X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.229

СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ В УКРАЇНІ: ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

R. Loik,
Postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv

STIMULATING THE DEVELOPMENT OF THE STARTUP ECOSYSTEM IN UKRAINE: SOURCES
OF FINANCING AND INVESTMENTS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

У статті окреслено підходи до тлумачення поняття стартапів і стартап-екосистеми, пропонувані вітчизняними та іноземними фахівцями. На основі узагальнення і систематизації обґрунтовано відповідні авторські дефініції. Аргументовано доцільність стимулювання розвитку стартап-екосистеми на основі диверсифікації джерел фінансування та пошуку альтернатив інвестиційних ресурсів. Запропоновано власні підходи до формування стартап-екосистеми в Україні на основі диверсифікації механізмів підтримки стартапів залежно від виокремлених раундів інвестування. Сформульовано авторське бачення пріоритезації інструментів стимулювання стартапів як підґрунтя збереження конкурентних переваг в умовах існуючих ризиків та зважаючи на потребу післявоєнної відбудови країни. В межах логіко-структурної схеми акцентовано на специфіці ролі Українського фонду стартапів й сформульовано пропозиції щодо створення Державного венчурного фонду в Україні.

The article outlines approaches to interpreting the concept of startups and the startup ecosystem proposed by domestic and foreign experts. Based on generalization and systematization, relevant authorial definitions are substantiated. The expediency of stimulating the development of the startup ecosystem through the diversification of funding sources and the search for alternative investment resources is argued. Original approaches to the formation of a startup ecosystem in Ukraine are proposed, based on the diversification of startup support mechanisms depending on the identified investment rounds. The author's vision of the prioritization of instruments for stimulating startups is formulated as a foundation for preserving competitive advantages under existing risks and considering the need for post-war recovery of the country. Within the framework of the logical-structural scheme, emphasis is placed on the specific role of the Ukrainian Startup Fund, and proposals are put forward regarding the establishment of a State Venture Fund in Ukraine. The scientific and applied provisions regarding the formation of a system for stimulating startups in Ukraine, based on the proposed logical-structural scheme, make it possible to systematize effective forms of support depending on the investment rounds in startups (pre-seed, seed, Series A, Series B, Series C). This allows for the delineation of functions of state institutions in stimulating startups through the use of alternative

instruments that are most optimal for each investment round. Accordingly, the development of the startup ecosystem is crucial for Ukraine's economic recovery, especially under martial law. Financial support for startups should be comprehensive, including grants, tax incentives, government procurement, and venture capital. State stimulation is also aimed at the development of the digital economy, as evidenced by initiatives such as Diia.City and the support of the Ministry of Digital Transformation, which has already achieved certain success, though it remains rather limited. Therefore, it is necessary to improve the regulatory and legal framework and institutionalize new support instruments within the startup ecosystem and the economy as a whole.

Ключові слова: стартап, стартап-екосистема, стимулювання, джерела фінансування, інструменти фінансування, інвестиції, цифровізація.

Key words: startup, startup ecosystem, stimulation, sources of financing, financing instruments, investments, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах воєнного стану Україна стикається з багатьма економічними викликами, передусім руйнуванням інфраструктури, скороченням виробничих потужностей і значним відтоком робочої сили та талановитої молоді за кордон. Останній факт становить загрозу у контексті формування передумов для поствоєнного відновлення країни на основі інвестування у креативність та інтелектуальний капітал, основу чого становлять високоосвічені громадяни. У цьому контексті розвиток стартап-екосистеми є важливим питанням, адже дієва її підтримка сприятиме відбудові держави у розрізі різних галузей і секторів, де є запит на інновації. Стартапи, орієнтовані на нові бізнес-моделі, пропонують вирішення нагальних проблем сьогодення, таких як забезпечення кібербезпеки, розробка і впровадження військових технологій, а також рішень подвійного призначення тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Окремим аспектам концепту стартапу та стартап-екосистеми присвячені наукові праці українських та іноземних фахівців. Зокрема, Т. Сак, Л. Шостак, Ю. Вознюк вивчали поняття стартапу як достатньо комплексне та різностороннє з огляду на інноваційний характер [8]. Учені Н. Демчишак, М. Крупка, Р. Юрків аналізували у ширшому контексті різні аспекти проблематики інвестування, інноваційної активності та її підтримки, зокрема в частині стартап-підприємництва [1; 2; 3]. Також С. Бланк окреслював концепт стартапу передусім як тимчасової структури, яка спрямована на пошук і реалізацію масштабованої бізнес-ідеї [9], а Н. Блюменталь — як компанію, яка працює над вирішенням проблеми, де рішення не є очевидним [10]. У працях В. Пікуль акцентовано на технологічних аспектах у реалізації інноваційних ідей у формі стартапів [5]. Втім новизна понять стартапу і стартап-екосистеми та водночас потенційно важлива їхня роль у інноваційному поступі країни і прогресі бізнесу зумовлює необхідність продовження досліджень у окресленому напрямі.

лізації інноваційних ідей у формі стартапів [5]. Втім новизна понять стартапу і стартап-екосистеми та водночас потенційно важлива їхня роль у інноваційному поступі країни і прогресі бізнесу зумовлює необхідність продовження досліджень у окресленому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування підходів до стимулювання стартапів в частині джерел фінансування та інвестицій у межах стартап-екосистеми у діджиталізованій економіці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зауважимо, що проведений моніторинг інституційного підґрунтя дає змогу стверджувати, що нормативна база для регулювання діяльності стартапів та стартап-підприємництва в Україні ще на стадії розвитку, проте є закони та інші нормативно-правові акти, які прямо чи опосередковано створюють основу для його стимулювання. Зокрема, це Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" (режим Дія Сіті), Закон України "Про інвестиційну діяльність", Закон України "Про авторське право і суміжні права", окремі підзаконні акти, схвалені різними державними інституціями.

При цьому не зважаючи на наявність загальноприйнятого розуміння стартапів в Україні серед науковців, економістів-практиків та експертів окремих галузей, де передусім виникають стартапи, які потребують інвестиційної підтримки, простежуються різні позиції щодо розуміння їхньої сутності. Скажімо, Т. Сак, Л. Шостак, Ю. Вознюк зазначають, що поняття стартапу є комплексним та різностороннім, і його доречно аналізувати з точки зору різних аспектів: стартап як проект, як про-

Таблиця 1. Підходи до тлумачення сутності поняття "стартап"

Автор/джерело	Дефініція
С. Бланк [9]	Тимчасова структура, яка спрямована на пошук і реалізацію масштабованої бізнес-ідеї
Н. Блюменталь [10]	Компанія, яка працює над вирішенням проблеми, де рішення не є очевидним, а успіх не є гарантованим
Е. Райс [11]	Організація, яка створює новий продукт або нову послугу в умовах високої невизначеності
Постанова КМУ «Про надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва» від 01.01.2025 року № 28 [6]	Категорія суб'єктів підприємництва, строк реєстрації яких як суб'єктів господарювання не перевищує 12 місяців, а також суб'єктів підприємництва, строк реєстрації яких як суб'єктів господарювання перевищує 12 місяців, у разі, коли факт провадження ними підприємницької діяльності не підтверджується документально
Постанова КМУ «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення на базі закладів вищої освіти, наукових установ мережі стартап-шкіл - інкубаторів – акселераторів» від 23.04.2024 р. № 430 [7]	Суб'єкт малого, середнього підприємництва або авторський колектив, до складу якого можуть входити здобувачі освіти (наукового ступеня), наукові, науково-педагогічні працівники та інші фізичні особи, діяльність якого спрямована на розроблення, створення, впровадження та реалізацію інноваційної продукції і пошук бізнес-моделі для подальшого її масштабування та розвитку, на використання та комерціалізацію науково-технічного (прикладного) результату
В. Пікуль [5]	Новостворена компанія (може бути не юридичною особою), яка знаходиться на стадії розвитку і буде свій бізнес на основі нових інноваційних ідей, або на основі технологій, які нещодавно з'явилися

цес, як новостворена організація, як сучасний бізнес з високим потенціалом та стартап як інновація [8]. Тому розглянемо детальніше сутність стартапу на основі узагальнення візії відомих вчених і запропонованих ними дефініцій (табл. 1).

Наведені дефініції дають змогу стверджувати про відсутність усталених підходів серед науковців і законодавців в Україні. Наприклад, у двох різних постановах Кабінету Міністрів України пропонуються різні дефініції, залежно від специфіки і спрямування нормативного акту, що безумовно потребує уніфікації.

На основі, зокрема, розглянутих тлумачень, зрозуміло, що стартап головним чином детермінується як тимчасова організація, що створює інноваційний продукт або послугу з метою вирішення певної проблеми, орієнтуючись на масштабування бізнесу. При цьому стартап також може розглядатися як уже діюча "молода" компанія, від моменту створення якої (юридичної реєстрації) пройшло не більше 1—3 років (скажімо, у вище згаданій постанові КМУ йдеться саме про термін 1 рік). Однак, на наш погляд, такі часові рамки є достатньо умовними і дискусійними. Втім в цілях стимулювання необхідна чіткість в тлумаченні часових термінів, відтак саме з огляду на це у окремих нормативних актах конкретизуються ті чи інші строки.

З науково-прикладного погляду, а також зважаючи на вивчення потреб стимулювання інноваційних ідей та інвестування у стартап, їх розвиток, вважаємо, доцільно розглядати у межах певної системи або екосистеми, щоб підкреслити "органічність", міцність та синергію зв'язків. При цьому окремі думки різних фахівців з цього

го приводу, регулярно з'являються як у наукових працях, так і на рівні експертних думок, зокрема законодавців в Україні, водночас поки що немає належної їх інституціоналізації.

Зокрема, під стартап-екосистемою розуміють сукупність суб'єктів, між якими складається система взаємозв'язків у процесі ідентифікації, підтримки, розвитку, комерціалізації стартапів. Це відкрита динамічна система, утворена інституціями, що мають спільне бачення стратегічного напрямку руху, об'єднані розгалуженою мережею взаємозв'язків, функціонують на принципах саморегуляції, емерджентності, коеволуції, адаптивності, саморозвитку [4]. Концепція стартап-екосистеми ґрунтується на моделі життєвого циклу стартапу. Згідно з Startup Genome існує 4 стадії розвитку екосистеми стартапів, а саме активування, глобалізація, залучення та інтеграція. Також Startup Commons класифікує стадії розвитку стартап-екосистем за рівнем зрілості (А — декларування, В — візія, С — вимірювання та оцінювання, D — інтеграція), підкреслюючи формування релевантних заходів інвестиційної підтримки відповідно до її особливостей [4].

Враховуючи розглянуте, візуалізуємо в межах логіко-структурної схеми, яка відображатиме як саме держава потенційно може підтримувати та стимулювати стартапи на різних раундах інвестування (корелюють із етапами розвитку стартапу) (рис. 1), що розглянемо детальніше.

1. Pre seed та seed раунди інвестування. У цьому разі доцільним, передусім, буде грантове фінансування від Українського фонду стартапів (УФС), адже



Рис. 1. Логіко-структурна схема системи стимулювання стартапів в Україні

Джерело: розроблено автором.

йдеться про ранні етапи розвитку, задля підтримки стартапів, які мають перспективні ідеї, але потребують початкових інвестицій. Створення державою аналогічних фондів, які будуть орієнтовані на вузькі галузі (наприклад, агротехнології, зелена енергетика, оборонні технології тощо), на наш погляд, може стати запорукою довгострокового успіху державного стимулювання стартапів.

Також на цій стадії певний потенціал формують акселератори при університетах для підтримки стартапів через навчання, менторство, надання робочого простору, а також невеликі гранти. Держава може стимулювати ці процеси за рахунок фінансування проектів, аналогічних ідеї створення стартап-шкіл — інкубаторів — акселераторів в Україні на базі ЗВО.

Очікуваний результат такого стимулювання — це передусім:

- початкові інвестиції для створення MVP (мінімально життєздатного продукту);
- незначне за обсягами, але критично важливе фінансування, яке допомагає стартапу перейти до наступної стадії розвитку.

2. Early Stage (раунд А). Ця стадія включає стартапи, які вже створили продукт і починають його комерціалізувати. Використовуючи режим "Дія Сіті" можна посприяти їх розвитку, застосовуючи пільгові умови оподаткування, спросивши реєстрацію компаній, які працюють у сфері ІТ та інновацій, що частково реалізовано в Україні. Водночас може бути потенційно обговорена ідея інших податкових стимулів, наприклад зниження податку на прибуток до 10% для стартапів, які працюють у пріоритетних галузях, пропозиція податкових пільг для бізнес-ангелів, які фінансують стартапи,

однак проблемою при цьому залишається можливе зловживання.

Очікуваний результат такого стимулювання полягає у наступному:

- створення повноцінного бізнесу із зареєстрованим підприємством;
- залучення більш значного за обсягом фінансування для масштабування проекту, що особливо цінно для українських стартапів, зокрема високотехнологічних і тих, що працюють у сфері оборонних технологій.

3. Growth Stage (раунд В). На цьому етапі стартап починає активно розширюватися, збільшуючи обсяги продажів і виходячи на нові ринки. Важливим є просування бізнесу через державні програми співпраці із іноземними інвесторами (наприклад, через міжнародні акселератори), створення державних експортних платформ для стартапів.

Активне державне посередництво становить також суттєвий інтерес для стартапів: передусім, це залучення міжнародних грантів, інвестиційних програм ЄС, USAID та інших організацій. На наш погляд, за умови пропрацювання відповідних механізмів і мінімізації зловживань, потенційно можуть бути розглянуті такі пропозиції, як програми кредитування стартапів із державними гарантіями (до 50 % покриття суми) тощо.

Вважаємо, що може бути також розглянута концепція створення Державного венчурного фонду, який міг би займатися співфінансуванням разом із міжнародними фондами стартапів, які розширюються на глобальний ринок, зокрема орієнтованих на оборонні технології, або технології подвійного призначення. Така інституціоналізація механізмів підтримки стартапів за аналогом до роботи Українського фонду стартапів дала б

змогу сформувати збалансовану систему підтримки інноваційно-інвестиційних процесів в країні на різних етапах розвитку стартапів та загалом інноваційних проєктів на основі їхньої пріоритезації для потреб держави і суспільства. Ці стимули можуть бути поширені на інші інноваційні проєкти у важливих для країни галузях.

Очікуваний результат такого стимулювання полягає у наступному:

- розширення бізнесу, вихід на міжнародні ринки;
- залучення значних сум фінансування, необхідних для масштабування.

4. Expansion Stage (раунд С). У цьому випадку стартап вже функціонує кілька років, займає значну частину ринку та активно збільшує свою частку. Важливою є підтримка з-за кордону: залучення міжнародних програм підтримки стартапів (Horizon Europe, EIT Digital) та інша державна підтримка для отримання фінансування від міжнародних стратегічних інвесторів. Може здійснюватися фінансування через експортно-кредитні агентства: надання гарантій на кредити, пов'язані з експортною діяльністю стартапів тощо. Певний потенціал є у розширенні державно-приватного партнерства, передусім у залученні великих українських підприємств до фінансування стартапів як стратегічних інвесторів. Втім зрозуміло, що на даному етапі необхідність державного стимулювання як правило мінімальна з огляду на те, що йдеться про уже успішні і потужні молоді компанії. Певні винятки можливі, наприклад, якщо є потреба стимулювання стартапів, які працюють над оборонними технологіями, де фінансування держави часто критично важливе, зважаючи на його обсяги і тривалість у оборонно-промисловому секторі.

Зауважимо, що очікуваними результатами державного стимулювання можуть бути:

- стабільний розвиток стартапу як вагомого "гравця" на певному ринку, при цьому навіть у глобальних масштабах;
- зміцнення ролі держави як партнера у залученні міжнародного фінансування, що актуально для України, враховуючи існуючі виклики і загрози, в тім числі для фінансової безпеки.

5. Exit Stage. Фінальний етап, коли стартап стає публічним або його купує інвестор. У цьому разі йдеться більшою мірою не про стимулювання, а про підтримку чи супровід, наприклад шляхом пропозиції державних субсидій та інших форм підтримки: компенсуючи витрати на вихід на IPO, у тому числі юридичний супровід, аудит, створюючи програми залучення міжнародних покупців для українських стартапів тощо.

Результатом при цьому очікувано може бути:

- успішний вихід стартапу на глобальний ринок;
- формування позитивного іміджу України як конкурентоспроможної країни, де підтримують стартапи та інші інноваційні проєкти.

Науково-прикладні положення щодо формування системи стимулювання стартапів в Україні на основі запропонованої логіко-структурної схеми дають змогу систематизувати ефективні форми підтримки залежно від раундів інвестування у стартапи (pre-seed, seed, Series A, Series B, Series C). Це дозволяє розмежувати функції державних інституцій в частині

стимулювання стартапів з використанням альтернативних інструментів, найбільш оптимальних для кожного раунду інвестування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Відтак, розвиток стартап-екосистеми є важливим для економічного відновлення України, особливо в умовах воєнного стану. Фінансова підтримка стартапів повинна бути комплексною, включаючи гранти, податкові пільги, державні замовлення, венчурний капітал. Державне стимулювання спрямоване також на розвиток цифрової економіки, що підтверджується ініціативами, такими як Dia.City та підтримкою Міністерства цифрової трансформації, що уже має певний успіх, втім він залишається достатньо обмеженим. Тому необхідне вдосконалення нормативно-правової бази та інституціоналізація нових інструментів підтримки у межах стартап-екосистеми та економіки в цілому.

Водночас перспективи для подальших наукових розвідок формує вивчення як джерела фінансування ролі венчурних фондів та бізнес-ангелів. Ці аспекти актуалізуються в Україні також після завершення війни у реаліях необхідності післявоєнного відновлення та пошуку альтернативних інструментів підтримки стартапів.

Література:

1. Демчишак Н.Б., Хильченко М.О. Стартап-екосистема: інституційні та фінансові аспекти стимулювання розвитку в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 13—14. С. 5—13. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7514&i=0>.
2. Демчишак Н., Юрків Р., Кліпіліна А. Розвиток стартап-екосистеми як основа післявоєнного відновлення України: роль фінансових технологій, інвестицій та інноваційного підприємництва. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 17. С. 59—65. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.59>.
3. Крупка М.І., Демчишак Н.Б., Щуревич О.І. Розвиток фінтех-екосистеми в Україні: співпраця між стейкхолдерами в умовах цифрового суспільства. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2023. Вип. 28 (56). С. 86—95. URL: [https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_28\(56\).pdf](https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_28(56).pdf).
4. Левковець О. Розвиток стартап-екосистеми України: сучасний етап. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції "Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах", м. Тернопіль, 3 листопада 2023 року. Тернопіль, 2023. С. 16—18.
5. Пікуль В.С. Що таке стартап? URL: <http://3222.ua/article/schota-aspekestap.htm>
6. Про надання фінансової державної підтримки: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 28 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-p#Text>
7. Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення на базі закладів вищої освіти, наукових установ мережі стартап-шкіл — інкубаторів — акселераторів: Постанова Кабінету Міністрів України від

23.04.2024 р. № 430. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2024-п#Text>

8. Сак Т., Шоста Л., Вознюк Ю. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. Інфраструктура ринку. 2022. № 65. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-7>

9. Blank S., Dorf B. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. Ranch Inc. 2012. 232 p.

10. Colwell K. Starting a business quickstart guide: the simplified beginner's guide to launching a successful small business, turning your vision into reality, and achieving your entrepreneurial dream. ClydeBank Media LLC, 2019. 124 p.

11. Eric Ries. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business, 2011. 336 p.

References:

1. Demchyshak, N.B. and Khylenko, M.O. (2021), "Startup ecosystem: institutional and financial aspects of development stimulation in Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, Vol. 13—14, pp. 5—13, available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7514&i=0> (Accessed 16 August 2025).

2. Demchyshak, N., Yurkiv, R. and Klipilina, A. (2023), "Development of the startup ecosystem as a basis for Ukraine's post-war recovery: the role of financial technologies, investments and innovative entrepreneurship", Investytsii: praktyka ta dosvid, Vol. 17, pp. 59—65, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.59>.

3. Krupka, M.I., Demchyshak, N.B. and Shchurevych, O.I. (2023), "Development of the fintech ecosystem in Ukraine: cooperation among stakeholders in a digital society", Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya "Ekonomika", vol. 28 (56), pp. 86—95, available at: [https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_28\(56\).pdf](https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_28(56).pdf) (Accessed 18 August 2025).

4. Levkovets, O. (2023), "Development of Ukraine's startup ecosystem: the current stage", Materialy XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Formuvannya mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsij natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh" [Materials of the XI International Scientific and Practical Conference "Formation of a Mechanism for Strengthening the Competitive Positions of National Economic Systems in Global, Regional and Local Dimensions"], Ternopil, Ukraine, 3 November, pp. 16—18.

5. Pikul, V.S. (2025), "What is a startup?", available at: <http://3222.ua/article/schota-aspekestartap.htm> (Accessed 18 August 2025).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On providing financial state support", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п#Text> (Accessed 18 August 2025).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On implementation of the pilot project on establishing startup schools — incubators — accelerators at higher education institutions and research institutions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2024-п#Text> (Accessed 18 August 2025).

8. Sak, T., Shosta, L. and Vozniuk, Yu. (2022), "Development of startups in Ukraine: theoretical aspects, trends, opportunities", Infrastruktura rynku, Vol. 65, <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-7>.

9. Blank, S. and Dorf, B. (2012), The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company, Ranch Inc., Pescadero, CA, USA.

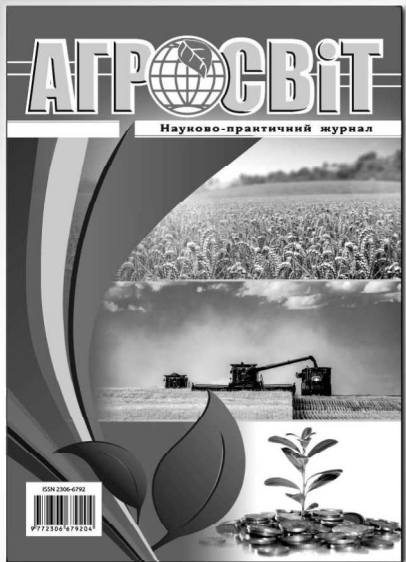
10. Colwell, K. (2019), Starting a business quickstart guide: The simplified beginner's guide to launching a successful small business, turning your vision into reality, and achieving your entrepreneurial dream, ClydeBank Media LLC, Elmsford, NY, USA.

11. Ries, E. (2011), The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, Crown Business, New York, USA. *Стаття надійшла до редакції 18.08.2025 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

О. В. Ядчишин,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7401-0159>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.235

РОЗВИТОК РИНКУ ВТОРИННИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ ЯК ОСНОВА ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

О. Yadchyshyn,
Postgraduate student of the Department of International Tourism and Hotel Business,
Western Ukrainian National University

DEVELOPMENT OF THE SECONDARY RESOURCES MARKET IN UKRAINE AS THE BASIS OF A CIRCULAR ECONOMY

Дослідження спрямоване на визначення економічної доцільності впровадження принципів циркулярної економіки в Україні, зокрема через аналіз їхнього впливу на інвестиційну привабливість, ресурсоефективність. У роботі використано системний і структурно-функціональний підходи, а також методи статистичного аналізу й порівняння. З'ясовано, що циркулярна економіка являє собою альтернативну модель розвитку, спрямовану на мінімізацію відходів і раціональне використання ресурсів. Основними її принципами є продовження життєвого циклу продукції, повторне використання матеріалів, переробка й зниження негативного впливу на довкілля. Дослідження показало, що ринок вторинних ресурсів в Україні перебуває на етапі становлення та характеризується низьким рівнем організованості. Частка відходів, що підлягають повторному використанню або переробці, залишається незначною, хоча потенціал цієї сфери є високим. Виявлено, що найбільш активно функціонують сегменти з переробки металобрухту та макулатури, тоді як полімери, електронні відходи та будівельні матеріали залучені в обіг значно слабше. Встановлено, що недостатній рівень інвестицій і значні капітальні витрати на впровадження сучасних технологій переробки суттєво обмежують динаміку розвитку циркулярної економіки в Україні. Ідентифіковано низку факторів, що стримують поширення циркулярної економіки в Україні. Серед них: недосконала нормативно-правова база, низький рівень інвестицій у сферу переробки, недостатня екологічна свідомість бізнесу та населення, відсутність ефективної інфраструктури для сортування та збору відходів.

The study is aimed at determining the economic feasibility of implementing the principles of the circular economy in Ukraine, in particular through the analysis of their impact on investment attractiveness, resource efficiency and competitiveness of national enterprises. The work uses systemic and structural-functional approaches, as well as methods of statistical analysis, comparison and modeling. The information base was made up of official data from the State Statistics Service of Ukraine, Eurostat reports, European Commission documents and scientific research for 2020–2024. It was found that the circular economy is an alternative development model aimed at minimizing waste and rational use of resources. Its main principles are extending the life cycle of products, reusing

materials, recycling and reducing negative impact on the environment. The study showed that the secondary resources market in Ukraine is in its infancy and is characterized by a low level of organization. The share of waste that can be reused or recycled remains insignificant, although the potential of this area is high. It was found that the most active segments are the recycling of scrap metal and waste paper, while polymers, electronic waste and building materials are involved in circulation much less. A number of factors have been identified that hinder the spread of the circular economy in Ukraine. Among them: an imperfect regulatory framework, a low level of investment in the recycling sector, insufficient environmental awareness of business and the population, the lack of effective infrastructure for sorting and collecting waste. It was also determined that there are economic barriers associated with the high cost of implementing innovative technologies, and institutional ones — in the form of fragmentation of waste management at different levels. The practical significance of the study lies in the fact that the proposed scenarios and quantitative calculations can be used as a basis for developing state policy in the field of sustainable development and attracting "green" investments.

Ключові слова: відходи, переробка, навколишнє середовище, утилізація сміття, рециклінг матеріалів.
Key words: waste, recycling, environment, waste disposal, material recycling.

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

Проблема зростання обсягів відходів і виснаження ресурсів набуває глобального масштабу. За даними Світового банку, щорічно у світі утворюється понад 2 мільярди тон твердих побутових відходів, а до 2050 року ця цифра може зрости до 3,4 млрд тон [1]. Значна частина цих відходів не використовується повторно — на смітники щороку відправляються товари вартістю у трильйони доларів [1]. Така лінійна модель економіки типу "виробництво — споживання — утилізація" призводить до накопичення сміття і втрати цінних матеріалів. Натомість циркулярна економіка пропонує альтернативний підхід, спрямований на розрив зв'язку між економічним зростанням і споживанням ресурсів, максимальне залучення відходів у повторний обіг та мінімізацію негативного впливу на довкілля [2].

В Україні ситуація з відходами є надто складною. Ще до початку повномасштабного вторгнення обсяг утворення побутового сміття оцінювався у 10—12 млн тон на рік [3]. При цьому лише близько 4—6% цього обсягу йшло на переробку, решта переважно захоронювалася на звалищах [2]. Разом з побутовими відходами на порядок більші маси відходів генерує промисловість — в середньому близько 450 млн тон на рік (переважно відходи гірничодобувної промисловості) [4]. Відсутність налагодженого використання цих вторинних ресурсів призводить до того, що щороку в промисловому й комунальному секторах накопичуються колосальні обсяги відходів, лише незначна частина яких застосовується повторно як вторинна сировина, а решта потрапляє на звалища [5]. Така ситуація, відмінна від розвинених країн, зумовлена передусім великими обсягами утворення відходів в Україні та браком інфраструктури для поводження з ними [5].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що успішний перехід України до моделі циркулярної економіки потребує комплексних змін у нормативно-правовій, економічній і інфраструктурній площинах. Автори Н. І. Горбаль і С. В. Сліпачик підкреслюють, що в умовах війни впровадження принципів циркулярності має поєднуватися з імплементацією директив ЄС, запуском розширеної відповідальності виробника, розбудовою регіональної інфраструктури переробки та стандартизацією повторного використання будівельних відходів [6]. Подібної позиції дотримуються і інші автори М. В. Руда, Т. С. Яремчук і М. Г. Бортнікова, які наголошують на адаптації європейських інструментів, включно з ієрархією поводження з відходами, "зеленими" закупівлями та депозитними системами [7]. Автор Д. Ель Рабай'а ще у 2018 р. виявив системні вади управління побутовими відходами в Україні — домінування полігонів, відсутність розвинутої системи сортування і ці проблеми залишаються актуальними й сьогодні [8].

Значну увагу в літературі приділено галузевим аспектам циркулярної економіки. Зокрема, В. В. Гурочкина та М. С. Будзинська, досліджуючи промислові підприємства, акцентують на потенціалі сервісних моделей "product-as-a-service" та індустриальних симбіозів, що дозволяють комерціалізувати відходи як ресурс [9]. А. В. Кучер, Л. Ю. Кучер і Ю. В. Пащенко обґрунтовують, що в аграрному секторі перспективними напрямками є виробництво біогазу, компостування та повернення поживних речовин у ґрунт, однак для цього потрібні стандарти якості та логістична інфраструктура [10]. Науковці В. Артемов, Е. Бахчеван та О. Бочко розглядають циркулярну економіку як конкурентну нішу для малого та середнього бізнесу, особливо у сфері ремонту, ремануфактури та локальних кластерів пере-

робки [11]. У свою чергу, М. Mohammed, N. Та ін., застосувавши метод PLS-SEM, емпірично довели ефективність практик 3R (Reduce, Reuse, Recycle) у будівельній сфері, підкресливши, що ключовими чинниками успіху є управлінська підтримка, регуляторний тиск і наявність інфраструктури [12].

У теоретико-методологічному вимірі В. М. Савченко, Л. В. Кононенко та А. С. Карнаушенко пов'язують розвиток циркулярної економіки з концепцією "Суспільство 5.0", що передбачає впровадження цифрових реєстрів матеріальних потоків, маркування ресурсів та використання IoT для відстеження життєвих циклів виробів [13]. Т. Ю. Білоусько розглядає циркулярну економіку у контексті досягнення цілей сталого розвитку, пропонуючи інтегрувати її принципи у державні закупівлі, міське планування та енергетичну політику для досягнення синергії екологічних та економічних ефектів [14].

Отже, попередні праці переважно зосереджувалися або на екологічних перевагах переробки і повторного використання ресурсів, або на теоретичних засадах сталого розвитку, проте залишали поза увагою практичні інструменти реалізації циркулярних моделей у господарській діяльності. Поточне дослідження заповнює цю прогалину, показуючи інтегровану картину, тобто як економічні стимули, так і регуляторні механізми можуть сприяти переходу до циркулярної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження — проаналізувати розвиток ринку вторинних ресурсів в Україні як основу переходу до циркулярної економіки. Для досягнення цієї мети доцільно розглянути: 1) сутність циркулярної економіки та її принципи; 2) сучасний стан ринку вторинних ресурсів в Україні та його роль у циркулярній економіці; 3) ключові бар'єри і перешкоди на шляху впровадження циркулярної економіки в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Циркулярна (або кругова) економіка — це економічна модель, в основі якої лежить замкнутий цикл використання ресурсів. За визначенням ЮНІДО, циркулярна економіка є альтернативою традиційній лінійній моделі, коли ресурси використовуються якомога довше, з них отримується максимальна цінність, а після завершення життєвого циклу продукти і матеріали не утилізуються як сміття, а повертаються в початок ланцюга постачання, отримуючи "друге життя" [2].

Основні принципи циркулярної економіки полягають у радикальному переосмисленні підходів до виробниц-

Таблиця 1. Основні принципи циркулярної економіки та їх прояви

№	Принцип	Зміст принципу	Приклад реалізації (ефект)
1	Усунення відходів і забруднення	Проектування продуктів і процесів таким чином, щоб запобігати утворенню відходів і викидів. Передбачає відмову від зайвих матеріалів, одноразового пластику, шкідливих речовин, впровадження чистих технологій.	Реалізація цього принципу спрямована на запобігання утворенню відходів і викидів
2	Циркуляція продуктів і матеріалів	Організація циклів повторного використання товарів, деталей і матеріалів з максимально можливим збереженням їхньої цінності. Включає багаторазове використання виробів, ремонт і відновлення, переробку сировини й повернення її у виробництво замість захоронення.	У Німеччині майже 90% склотари виготовляється з переробленої вторинної сировини, а щорічний обіг коштів індустрії переробки там сягає 70 млрд євро (приблизно 250 тис. робочих місць). Швеція переробляє близько 90% скляної тари, 60% батарейок та 70% бляшанок, імпортує понад 700 тис. тон відходів для переробки [15]. Це демонструє успішну циркуляцію матеріалів і мінімізацію відходів.
3	Відновлення природних систем	Перехід від виснаження природних ресурсів до їх відновлення. Означає повернення біологічних ресурсів в цикл природи (через компостування органічних відходів, рекультивацию), а також перехід на відновлювані джерела енергії.	0,7% - лише така частка відходів заховується на полігонах у Швеції. Решта йде на відновлення: близько 48,5% спалюється з отриманням енергії, 34,6% матеріалів рециклінуються, 16,2% біовідходів компостуються [15]. Таким чином ресурси повертаються у господарський обіг або природу, а потреба у видобутку нових знижується.

Джерело: складено автором на основі [1—3; 6; 15].

тва, споживання й управління відходами. Зазвичай їх підсумовують через концепцію "3R" (Reduce, Reuse, Recycle — скороти споживання, повторно використовуй, переробляй), яку нині розширено до більш комплексних систем ("10R", що додає принципи Refuse, Repair, Refurbish, Remanufacture) [12]. Загальна ідея — максимально зберегти цінність матеріалів в економічному обігу, скоротивши вилучення нових ресурсів і запобігши утворенню відходів.

У таблиці 1 узагальнено ключові принципи циркулярної економіки та їх реалізацію.

Як видно з табл. 1, країни, що активно впроваджують циркулярні принципи, досягли високих показників використання вторинної сировини й мінімізували захоронення відходів. Циркулярна економіка спирається на ієрархію поводження з відходами: пріоритет мають запобігання й підготовка до повторного використання, далі — рециклінг матеріалів, і лише найостаннішим кроком є захоронення непереробних залишків. Важливим елементом є також впровадження механізмів розширеної відповідальності виробника (далі — EPR), за якими виробники товарів відповідають за збір і утилізацію своєї продукції після споживання [5]. Це стимулює бізнес мінімізувати утворення відходів та вкладати ресурси у їх переробку.

Ринок вторинних ресурсів охоплює інфраструктуру збору, заготівлі й переробки матеріалів, що були у вжитку, для повторного використання в економіці. Розвиток цього ринку є ключовою умовою впровадження циркулярної моделі, оскільки саме він забезпечує "замкнення циклу", тобто повернення відходів у виробництво у вигляді вторинної сировини. Аналіз поточного ста-

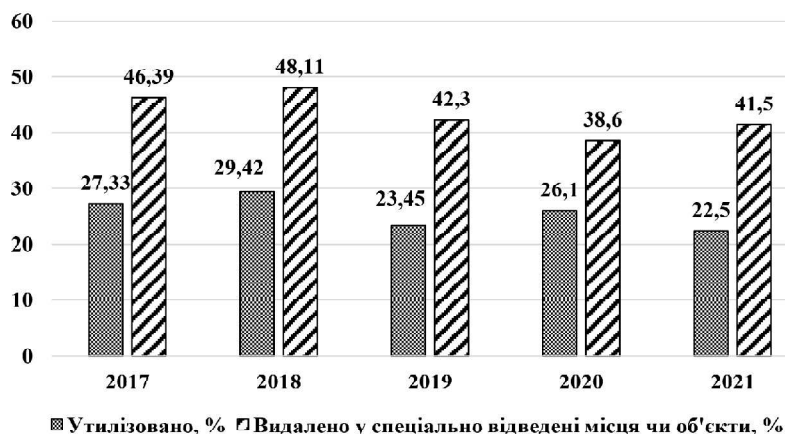


Рис. 1. Співвідношення утилізації та видалення у спеціально відведені місця відходів за 2017–2021 рр., %

Джерело: побудовано на основі [16].

ну поводження з відходами в Україні свідчить, що наша країна поки перебуває на початковому етапі переходу до циркулярності, хоча певні позитивні зрушення вже намітилися.

За офіційними оцінками, до 2022 року загальний обсяг побутових відходів в Україні становив близько 10–12 млн тон [3]. Через війну державна статистика тимчасово не публікує актуальні дані, проте немає підстав вважати, що ситуація кардинально покращилася. Частка переробки побутового сміття залишається вкрай низькою. Рисунок 1 відображає динаміку співвідношення між часткою утилізованих відходів та обсягами, видаленими у спеціально відведені місця протягом 2017–2021 рр.

Протягом 2017–2021 рр. частка відходів, що утилізуються, залишалася значно нижчою за обсяги їх видалення у спеціально відведені місця. Хоча спостерігається незначне скорочення розриву між цими показниками, перебіг захоронення над утилізацією свідчить про недостатній розвиток інфраструктури переробки та слабке впровадження циркулярних підходів в Україні.

Логічним продовженням аналізу структури поводження з відходами є розгляд фінансової складової цієї сфери. Адже рівень утилізації й скорочення обсягів за-

хоронення безпосередньо залежать від достатності поточних витрат і обсягів капітальних інвестицій у відповідну інфраструктуру та технології. На рис. 2 відображено динаміку поточних витрат та капітальних інвестицій на поводження з відходами в Україні у 2010–2024 рр., що дає змогу оцінити фінансові тенденції та їх зв'язок із досягнутими результатами.

Аналіз динаміки свідчить, що поточні витрати зросли з 2,6 млрд. грн у 2010 р. до прогнозованих 12,18 млрд. грн у 2024 р., тобто майже у 4,7 раза. Капітальні інвестиції продемонстрували ще більш виражену волатильність: від 0,48 млрд. грн у 2010 р. вони зросли до пікових 2,80 млрд. грн у 2023 р. і очікуваних 2,59 млрд. грн у 2024 р. Різке зростання поточних витрат (зокрема у 2019–2020 рр.) не призвело до пропорційного підвищення частки утилізації відходів у структурі їх поводження, що свідчить про обмежену ефективність використання фінансових ресурсів без належної координації інвестицій у технологічне оновлення. Крім того, періоди зниження капітальних інвестицій (2018 та 2021 рр.) збігалися з уповільненням позитивних змін у сфері переробки, що вказує на важливу роль інфраструктурних вкладень у підтриманні прогресу. Таким чином, збалансоване поєднання стабільних поточних витрат із цільовими капітальними інвестиціями є ключовою умовою реального впровадження принципів циркулярної економіки.

Для виправлення ситуації в Україні у 2017 році була прийнята Національна стратегія управління відходами до 2030 року. Цей стратегічний документ заклав амбітні цілі: зокрема, довести рівень переробки побутових відходів до 23% у 2023 році та до 70% у 2030 році [15]. Стратегія передбачає запровадження європейської п'ятиступеневої ієрархії поводження з відходами, створення регіональних центрів утилізації, розбудову системи роздільного збору сміття й впровадження принципів циркулярної економіки і розширеної відповідальності виробників [5]. Стосовно змін у законодавстві України,

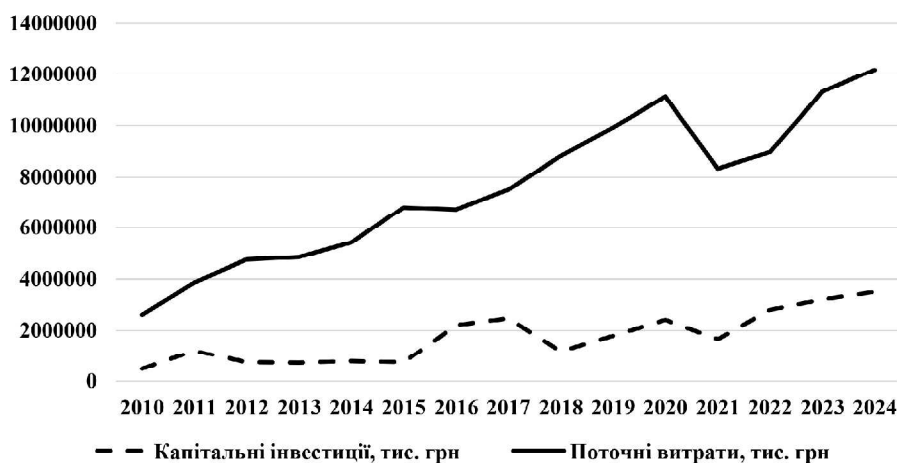


Рис. 2. Поточні витрати й капітальні інвестиції на поводження з відходами в Україні у 2010–2024 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі [17;18].

то поводження з відходами від руйнувань в Україні регулюють наступні урядові документи: Порядок виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 р. № 473; Порядок виконання робіт з демонтажу об'єктів, пошкоджених або зруйнованих внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 р. № 474; Порядок поводження з відходами, що утворились у зв'язку з пошкодженням (руйнуванням) будівель та споруд внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій або проведення робіт з ліквідації їх наслідків, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2022 р. № 1073 [6].

Втім, на загальнодержавному рівні ринок вторинних ресурсів в Україні наразі розвинений слабо. Високий рівень утворення відходів та низькі показники їх утилізації призводять до постійного накопичення мас відходів на всіх етапах — від виробництва до споживання. За висновками фахівців, система управління відходами в Україні характеризується такими негативними тенденціями: зростає накопичення відходів у промисловому і побутовому секторі; неналежна утилізація й видалення небезпечних відходів; розміщення сміття без урахування екологічних наслідків; вкрай низький рівень використання відходів як вторинної сировини. Все це свідчить про системні проблеми, які мають бути вирішені для становлення циркулярної економіки. Україна зробила перші кроки — затверджено національну стратегію, у 2022 році прийнято новий рамковий Закон "Про управління відходами", що імплементує положення директив ЄС, починається впровадження розширеної відповідальності виробників.

Тож в таблиці 2 нами систематизовані бар'єри та перешкоди на шляху до циркулярної економіки в Україні.

Отже, аналіз бар'єрів показав, що перехід до циркулярної економіки є міждисциплінарним завданням. Необхідно одночасно працювати над вдосконаленням

Таблиця 2. Бар'єри та перешкоди на шляху до циркулярної економіки в Україні

№	Бар'єри та перешкоди	Характеристика
1	Недосконала нормативно-правова база та політика	До недавнього часу в Україні бракувало сучасного законодавства у сфері управління відходами, гармонізованого з європейськими принципами. Лише у 2022 р. набув чинності новий закон, але практична імплементація політик ще попереду. Існують проблеми реалізації прийнятих політик та стратегій: часто вони лишаються на папері. Необхідно розробити й запровадити підзаконні акти для повноцінного функціонування розширеної відповідальності виробників, системи збору різних фракцій відходів тощо. Крім того, чинні економічні регулятори недостатньо стимулюють циркулярні практики: плата за захоронення відходів низька, податкові або інвестиційні стимули для використання вторсировини практично відсутні.
2	Брак інвестицій та фінансових стимулів	Розвиток переробних потужностей гальмується нестачею фінансування, як приватного, так і державного. Створення сучасних сміттєпереробних комплексів, сортувальних ліній, заводів з рециклінгу потребує великих капіталовкладень, які окупуються не відразу. Нині ж інвестори не поспішають вкладати в цю сферу через довгий термін окупності та регуляторні ризики. Необхідні спеціальні фінансові механізми (пільгове кредитування, державно-приватні партнерства, «зелені» тарифи на енергію з відходів тощо), щоб зробити проекти з переробки більш привабливими.
3	Нестача інфраструктури та технологій	Існуюча інфраструктура поводження з відходами не відповідає потребам циркулярної економіки. Як зазначалося, кількість сміттєпереробних заводів і сортувальних станцій мізерна на всю країну. Також є обмежений доступ до сучасних технологій переробки: багато українських компаній не мають технологічних можливостей переробляти складні відходи (електроніка, батарейки, композитні матеріали). Логістика збору вторсировини теж не налагоджена належним чином оскільки немає розвинутої системи роздільного збору, особливо у сільській місцевості. Брак інфраструктури веде до того, що навіть зібрана населенням вторсировина нерідко опиняється на звалищах через відсутність місць для її обробки.
4	Економічні та ринкові чинники	Чинна структура економічних стимулів не сприяє циркулярності. Первинні ресурси (сировина, матеріали) часто залишаються відносно дешевими, тоді як використання вторинних може бути більш затратним. Це знижує мотивацію бізнесу вкладатися в переробку. Крім того, ринок вторинної сировини недостатньо розвинений: попит на продукти з перероблених матеріалів низький, логістика постачання вторсировини фрагментована. Наприклад, переробні підприємства відчують дефіцит стабільного постачання якісної відсортованої сировини, тоді як значні обсяги потенційно корисних відходів просто викидаються. Низький рівень цін на захоронення і відсутність дієвого контролю роблять дешевшим викинути, ніж переробити.
5	Соціально-культурні бар'єри	Перехід на нову модель споживання гальмують також поведінкові та культурні фактори. Для значної частини населення характерне небажання змінювати поведінку, відсутність звички до сортування сміття. Рівень екологічної свідомості в суспільстві залишається невисоким, присутній екоскептицизм - недовіра до того, що відсортовані відходи справді переробляються, або сумніви в економічному сенсі таких зусиль. Бракує знань і розуміння концепції циркулярної економіки як серед громадян, так і серед багатьох управлінців і підприємців. У результаті суспільство не відчуває нагальної потреби в змінах. Для подолання цих бар'єрів необхідна широка просвітницька робота, формування «циркулярної грамотності» населення, демонстрація успішних кейсів ресайклінгу і повторного використання, а також залучення громадян до відповідних проектів (платформи обміну та дарування речей, спільноти zero waste тощо).
6	Вплив воєнних дій	Окремо слід згадати про негативний вплив війни, що триває з 2022 року, на перспективи циркулярної економіки. По-перше, війна спричинила появу величезних обсягів додаткових відходів (будівельне сміття від зруйнованих будівель, відходи військової діяльності тощо), які потребують утилізації. По-друге, значні ресурси держави і бізнесу наразі спрямовані на оборону й відновлення, екологічні ініціативи відходять на другий план. Крім того, пошкодження інфраструктури (у т.ч. сміттєпереробних об'єктів) та переміщення населення ускладнюють налагоджену роботу системи управління відходами.

Джерело: побудовано автором на основі [1—3; 6; 8; 13; 14].

законодавства і стимулів, залучати інвестиції у вторинну переробку, будувати заводи і системи збору, просвіщати населення та змінювати поведінкові звички, інтегрувати екологічні пріоритети в управлінські рішення

ня. Лише комплексний підхід дозволить подолати "інерцію" лінійної моделі, що десятиліттями домінувала в економіці, і наблизити Україну до стандартів циркулярності.

ВИСНОВКИ

Розвиток ринку вторинних ресурсів в Україні є наріжним каменем переходу до циркулярної економіки. Проведений аналіз продемонстрував, що циркулярна економіка — це сучасна модель сталого розвитку, заснована на повторному використанні матеріалів, максимальному продовженні життєвого циклу продуктів та відновленні природних екосистем. Її основні принципи (усунення відходів, циркуляція матеріалів, відновлення ресурсів) спрямовані на подолання недоліків традиційної лінійної економіки, яка призвела до екологічної кризи. Таким чином, розвиток ринку вторинних ресурсів в Україні — від налагодження збору та сортування відходів до створення сучасних переробних виробництв — слід розглядати як основу циркулярної економіки і один з пріоритетів державної політики. Реалізація циркулярного підходу дасть змогу одночасно вирішити екологічні проблеми (зменшити обсяги сміття, очистити довкілля), знизити ресурсну залежність і підвищити енергетичну та матеріальну безпеку держави. Ба більше, це відкриває нові економічні можливості: створення "зелених" галузей переробки, інноваційних бізнес-моделей, додаткових робочих місць у сфері сортування та рециклінгу. Отже, подолання окреслених бар'єрів і активізація зусиль держави, бізнесу і суспільства у напрямі розвитку ринку вторинних ресурсів здатні закласти основу циркулярної економіки в Україні. Це забезпечить довгострокові екологічні, економічні та соціальні вигоди, зокрема зменшення навантаження на природні ресурси, скорочення обсягів відходів, економію енергії та матеріалів, створення нових робочих місць і наближення України до світових стандартів сталого розвитку. Такий трансформаційний перехід є складним, проте вкрай необхідним кроком, що визначатиме конкурентоспроможність і ресурсну безпеку нашої держави у майбутньому.

Література:

- World Bank. Solid Waste Management. World Bank. 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/brief/solid-waste-management>
- Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. Циркулярна економіка в Україні. URL: <https://www.respc.org/circular-economy-ua/#:~:text=>
- Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Відходи руйнації в Україні вже можна порівняти з кількістю твердих побутових відходів, що в середньому утворюються в країні за рік. 2023. URL: <https://mepr.gov.ua/vidhody-ruynatsiyi-v-ukrayini-vzhe-mozhna-porivnyaty-z-kilkisty-tverdyh-pobutovyh-vidhodiv-shho-v-serednomu-utvoryuyutsya-v-krayini-zarik/>
- Державна служба статистики України. Довкілля України. Київ: Держстат України, 2022. 149 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/zb_dovkillia_2021.pdf?
- Державний лісовий фонд України. Затверджено національну стратегію управління відходами в Україні до 2030 року. 2025. URL: <https://dlf.ua/ua/zatverdzhenonatsionalnu-strategiyu-upravlinnya-vidhodami-v-ukrayini-do-2030-roku-2>
- Горбаль Н.І., Сліпачик С.В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). С. 257—264. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32720/management223maket-257-268.pdf>
- Руда М. В., Яремчук Т. С., Бортнікова М. Г. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1), с. 212—220.
- Ель Рабай'а Д.Т.Т. Стан управління побутовими відходами в Україні. Wydawnictwo Panstwowej Wysszej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu. 2018. P. 378. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fe811330-0283-425e-a4df-bf9d89db83cf/content#:~:text=>
- Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. № 5, с. 52—64. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.-2020.52-64>
- Кучер А.В., Кучер Л.Ю., Пашенко Ю.В. Циркулярна економіка в системі сталого розвитку аграрного сектора в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-24>
- Артемов В., Бахчеван Е., Бочко О. Циркулярна економіка — виклик сучасності. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17>
- Mohammed M., Shafiq N., Elmansoury A., Al-Mekhlafi A.A., Rached E.F., Zawawi N.A., Haruna A., Rafindadi A.D., Ibrahim M.B. Modeling of 3R (Reduce, Reuse and Recycle) for sustainable construction waste reduction: A partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sustainability. 2021. Vol. 13, No. 19. P. 10660. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910660>
- Савченко В. М., Кононенко Л. В., Карнаушенко А. С. Циркулярна економіка в умовах формування Суспільства 5.0. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16, с. 166—174. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22>
- Білоусько Т. Ю. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 65, с. 110—118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>
- Ecolog-UA. Переробка вторинних ресурсів — сьогодення та перспективи. 2018. URL: <https://ecolog-ua.com/news/pererobka-vtorynyh-resursiv-sogodennya-ta-perspektyvy>
- Укрстат. Кількість установок для поводження з відходами, спеціально відведених місць та об'єктів ви-

далення відходів. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ns/kusm/arch_kusm_u.htm

17. Укрстат. Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності з розподілом за видами природоохоронної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ns/kap_in/arch_pv_roz_u.htm

18. Укрстат. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності з розподілом за видами природоохоронних заходів. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ns/kap_in/arch_kionps_ek_u.htm

19. UNIDO На шляху до циркулярної економіки в Україні: оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні. Фінальний звіт. Відень, 2024. 116 с. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf

References:

1. World Bank. (2022), "Solid waste management", World Bank, Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/brief/solid-waste-management> (Accessed 16 Aug 2025).

2. Center for Resource Efficient and Cleaner Production. (2025), "Circular economy in Ukraine", Available at: <https://www.recpc.org/circular-economy-ua/#:~:text=> (Accessed 16 Aug 2025).

3. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (2023), "Destruction waste in Ukraine can already be compared with the amount of solid household waste generated annually in the country", Available at: <https://mepr.gov.ua/vidhody-rujnatsiyi-v-ukrayini-vzhe-mozhna-porivnyaty-z-kilkistyu-tverdyh-pobutovyh-vidhodiv-shho-v-serednomu-utvoryuyutsya-v-krayini-za-rik/> (Accessed 16 Aug 2025).

4. State Statistics Service of Ukraine. (2022), "Environment of Ukraine", Available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/zb_dovkillia_2021.pdf (Accessed 16 Aug 2025).

5. State Forest Fund of Ukraine. (2025), "National waste management strategy in Ukraine until 2030 approved", Available at: <https://dlf.ua/ua/zatverdzheno-natsionalnu-strategiyu-upravlinnya-vidhodami-v-ukrayini-do-2030-roku-2> (Accessed 16 Aug 2025).

6. Horbal, N. I., & Slipachyk, S. V. (2023), "Circular economy: Features and prospects of implementation in Ukraine under war conditions", *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, [Online], vol. 2 (9), pp. 257—264, Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32720/menedzhment-223maket-257-268.pdf> (Accessed 16 Aug 2025).

7. Ruda, M. V., Yaremchuk, T. S., & Bortnikova, M. H. (2021), "Circular economy in Ukraine: Adaptation of European experience", *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, [Online], vol. 3 (1), pp. 212—220.

8. El Rabai'a, D. T. T. (2018), *The state of household waste management in Ukraine*, Wydawnictwo Panstwowej Wyzszej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława

Tarnowskiego, Tarnobrzeg, [Online], Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fe811330-0283-425e-a4df-bf9d89db83cf/content> (Accessed 16 Aug 2025).

9. Hurochkina, V. V., & Budzynska, M. S. (2020), "Circular economy: Ukrainian realities and opportunities for industrial enterprises", *Economic Bulletin. Series: Finance, Accounting, Taxation*, [Online], vol. 5, pp. 52—64. <https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.52-64>.

10. Kucher, A. V., Kucher, L. Yu., & Pashchenko, Yu. V. (2021), "Circular economy in the system of sustainable development of the agricultural sector in the context of European integration", *Economy and Society*, [Online], vol. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-24>.

11. Artemov, V., Bakhchevan, E., & Bochko, O. (2023), "Circular economy — a challenge of modernity", *Economy and Society*, [Online], vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17>.

12. Mohammed, M., Shafiq, N., Elmansoury, A., Al-Mekhlafi, A. A., Rached, E. F., Zawawi, N. A., Haruna, A., Rafindadi, A. D., & Ibrahim, M. B. (2021), "Modeling of 3R (Reduce, Reuse and Recycle) for sustainable construction waste reduction: A partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)", *Sustainability*, [Online], vol. 13 (19), <https://doi.org/10.3390/su131910660>.

13. Savchenko, V. M., Kononenko, L. V., & Karnau-shenko, A. S. (2023), "Circular economy in the conditions of formation of Society 5.0", *Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, [Online], vol. 16, pp. 166—174. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22>.

14. Bilousko, T. Yu. (2024), "Circular economy in the context of achieving sustainable development goals", *Economy and Society*, [Online], vol. 65, pp. 110—118. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.

15. Ecolog-UA. (2018), "Recycling of secondary resources — present and prospects", Available at: <https://ecolog-ua.com/news/pererobka-vtorynnyh-resursiv-sogodennya-ta-perspektyvy> (Accessed 16 Aug 2025).

16. State Statistics Service of Ukraine. (2025), "Number of installations for waste management, specially designated places and waste disposal facilities", Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2018/ns/kusm/arch_kusm_u.htm (Accessed 16 Aug 2025).

17. State Statistics Service of Ukraine. (2025), "Current environmental protection expenditures by types of economic activity by types of environmental protection activities", Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ns/kap_in/arch_pv_roz_u.htm (Accessed 16 Aug 2025).

18. State Statistics Service of Ukraine. (2025), "Capital investments in environmental protection by types of economic activity by types of environmental protection measures", Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ns/kap_in/arch_kionps_ek_u.htm (Accessed 16 Aug 2025).

19. UNIDO. (2024), "On the way to a circular economy in Ukraine: A strategic foresight review of the circular economy in Ukraine. Final report", Available at: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf (Accessed 16 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.08.2025 р.

*І. В. Мельник,
аспірант, кафедра фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3221-6388>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.242

КОНЦЕПЦІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

*I. Melnyk,
Postgraduate student,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

CONCEPT AND METHODOLOGY OF ASSESSING THE RESULTS OF FINANCIAL STIMULATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR

У статті розкрито концептуальні засади та методологію комплексної оцінки результатів фінансового стимулювання аграрного сектору України у 2014–2023 рр. Доведено, що поєднання кількісних і якісних підходів дозволяє всебічно проаналізувати ефективність бюджетної підтримки, податкових пільг і субсидій. Проаналізовано динаміку основних фінансово-економічних показників і виявлено, що рекордні результати 2021 року були зумовлені винятково високою врожайністю, тоді як внесок бюджетних інструментів залишався обмеженим. Обґрунтовано переваги економетричного, інтегрального та експертного підходів до оцінювання впливу державної політики. Виявлено, що стратегічний ефект забезпечує лише цільова та пряма підтримка, а не універсальні механізми стимулювання. Представлено рекомендації щодо вдосконалення інструментів державної підтримки, посилення її адресності, прозорості та відповідності європейським підходам.

This article develops a holistic and innovative methodological approach to evaluating the effectiveness of financial stimulation in Ukraine's agricultural sector during 2014–2023. The research addresses both theoretical and practical aspects of state support, arguing that only an integrated analysis — combining quantitative financial indicators and qualitative expert assessments — can provide an objective and multidimensional understanding of policy outcomes. Key performance parameters are identified, including gross agricultural output, operating profitability, capital investment, employment, and export potential. Special attention is given to the justification of performance metrics and to the rationale for using a mix of econometric analysis, composite indices, and qualitative (SWOT-based) evaluation tools for assessing the efficiency of budgetary allocations, tax incentives, direct subsidies, and market price support mechanisms.

Empirical results, based on national statistics, sectoral reports, and comparative analysis with EU and OECD standards, reveal that direct budgetary funding remains the only instrument with a consistently measurable positive impact on the revenue and output of agricultural enterprises. While other forms of support—such as tax benefits, investment grants, or indirect market interventions—may provide short-term relief or stimulate select sub-sectors, their long-term effectiveness is limited or highly context-dependent. The study documents that the record performance of Ukraine's agriculture in 2021 was due not only to favorable production conditions but also to the cumulative effect of previous years' investment and structural modernization, whereas the marginal role of budget subsidies in that surge underscores the importance of innovation and institutional factors.

The article provides a critical synthesis of international experience in public support for agriculture, contrasting the Ukrainian approach with best practices in the European Union and OECD member states. It is emphasized that the effectiveness of public policy should be measured not merely by the scale of resource allocation but by the degree to which these instruments promote sustainable growth, resilience to shocks, and competitiveness. Statistical and regression analysis across Ukrainian regions confirm a moderate but statistically significant positive correlation between state funding volumes and composite development indices. The results of the study support a set of policy-oriented proposals aimed at strengthening the institutional framework and practical effectiveness of agricultural support in Ukraine.

Ключові слова: аграрний сектор, фінансове стимулювання, державна підтримка, бюджетне фінансування, рентабельність, інструменти політики, економетричний аналіз.

Key words: agricultural sector, financial stimulation, state support, budgetary financing, profitability, policy instruments, econometric analysis.

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

Сучасний аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та соціально-економічному розвитку сільських територій. В умовах складних структурних трансформацій, зовнішньополітичних і, насамперед, воєнних викликів актуалізується питання ефективності державної підтримки та фінансового стимулювання аграрного виробництва в Україні. Протягом останнього десятиліття в нашій державі реалізовано низку бюджетних програм, пільг, дотаційних і інвестиційних механізмів, спрямованих на підтримку сільськогосподарських виробників. Однак збереження значних міжрегіональних диспропорцій, неоднозначна динаміка основних показників та обмеженість ресурсів ставлять під сумнів результативність застосованих інструментів державної політики. Тому виникає об'єктивна потреба у науковому обґрунтуванні підходів до вимірювання ефективності фінансової підтримки, що забезпечить підвищення адресності, прозорості й стратегічної результативності державного втручання в розвиток аграрного сектору України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Державна фінансова підтримка є одним із пріоритетів економічної політики на шляху до сталого розвитку аграрного сектору, тому сюди спрямовуються значні бюджетні ресурси. Відтак актуалізується потреба у системному оцінюванні реальних результатів фінансового стимулювання, спрямованому не лише на фіксацію виділених ресурсів, а й на аналіз ефекту для безпосередніх отримувачів та економіки загалом. Як підкреслюють дослідники, результати державної підтримки слід оцінювати не тільки за приростом виробництва чи прибутків, але й за впливом на структурні та соціальні параметри розвитку галузі. Так, П. Несененко стверджує, що ефективне фінансове стимулювання аграрного сектору, зокрема, проявляється у вирішенні системних завдань: забезпеченні сталого розвитку сільських територій, поліпшенні ринкової інфраструктури, диверсифікації виробництва і збуту, підвищенні конкурентоспроможності агропродовольчого сектору [1, с. 291]. В ранніх працях науковці акцентують увагу на функціях держави щодо визначення стратегічних орієнтирів для учасників економічної діяльності, проте подальші дослідження, зокрема В. Русанюка [2], О. Жемойди [3] та інших науковців, поглиблюють цю концепцію через призму ус-

кладнення аграрних процесів і підвищення ролі держави у забезпеченні сталого розвитку сільських територій, формуванні конкурентного середовища та соціальної згуртованості. З позиції О. Алейнікової [4], державне регулювання аграрної галузі сьогодні визначається як динамічна система впливу на структуру виробництва, дохідність суб'єктів господарювання, функціонування агропродовольчих ринків і соціальне відтворення на селі. Особливу вагу має спрямування державної політики на подолання кризових явищ, забезпечення підтримки малих та середніх виробників у протистоянні з крупним агробізнесом, стимулювання кооперації, модернізації та впровадження інновацій. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування категорій "ефективність" та "результативність" державної політики, що ускладнює процес оцінювання і знижує релевантність результатів [5, с. 27]. Вітчизняні дослідники розрізняють ці поняття, наголошуючи, що результативність відображає ступінь досягнення поставлених цілей і виконання завдань політики, тоді як ефективність (efficiency) у вузькому розумінні показує співвідношення отриманого результату і витрачених ресурсів [1, с. 292]. Фактично оцінювання результативності (досягнення цілей) є важливою складовою оцінки ефективності політики в цілому [5, с. 33].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у формуванні та обґрунтуванні концепції й методології комплексної оцінки результатів фінансового стимулювання аграрного сектору України з врахуванням чинників та інструментів державної підтримки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У даному дослідженні під ефективністю фінансового стимулювання розуміється поєднання результативності стимулюючих заходів з точки зору досягнення цілей розвитку (тобто фактичного ефекту) та оцінки раціональності використання фінансових ресурсів (тобто економічної ефективності витрат). Такий підхід узгоджується з критеріями оцінки, прийнятими в міжнародній практиці [1, с. 292]. В зарубіжних дослідженнях також наголошується, що аналіз того, наскільки ефективно фінансові стимули трансформуються у заплановані результати, є ключовим елементом оцінювання політики [6, с. 525]. Водночас у процесі оцінювання необхідно враховувати комплексний характер цілей. Так, встановлено, що оцінка ефективності державної підтримки повинна охоплювати не лише соціально-економічні, а й середовищні (екологічні) та інституційні складові розвитку [5, с. 30]. Більше того, оцінювання як ефективності, так і результативності передбачає вимірювання рівня досягнення цілей і виконання завдань на основі системи якісних та кількісних показників [5, с. 32].

Специфічні умови функціонування аграрного сектору потребують застосування особливих підходів до державного регулювання та оцінки його результативності. Сьогодні звіти органів влади часто фокусуються на по-

казниках виконання заходів (тобто на формальній результативності), проте не повною мірою відображають їх фактичну ефективність. Як зазначають науковці, у Європейському Союзі закріплено обов'язковість регулярних оцінок ефективності аграрної політики (Спільної аграрної політики ЄС), а результати таких оцінювань безпосередньо впливають на формування нових програм підтримки [1, с. 293].

Для оцінювання впливу державної підтримки економістами розроблено різноманітні методичні підходи, які класифікують за рівнем аналізу (макро— та мікроекономічні), а також за типом оцінювання (кількісні та якісні). Зокрема, Русанюк В. обґрунтовує доцільність поділу способів оцінки результативності державної підтримки на дві великі групи: методи якісної оцінки та кількісної оцінки, що у сукупності охоплюють бюджетну, соціальну та економічну результативність заходів підтримки [7, с. 118].

Надалі зосередимося на п'яти узагальнених підходах, що найбільш поширені у сучасних дослідженнях та в практиці оцінювання: кількісних (економетричному, індексному, інтегральному, факторному); якісному (експертному).

Економетричний підхід базується на побудові статистичних моделей та використанні економетричного аналізу для виявлення причинно-наслідкового впливу фінансових стимулів на цільові показники розвитку. Суть цього підходу полягає у кількісному вимірюванні ефекту від державної підтримки: наприклад, наскільки збільшення обсягу субсидій чи пільг впливає на продуктивність праці, врожайність або прибутковість підприємств.

Зазвичай застосовуються методи регресійного аналізу (у тому числі панельні моделі, моделі з фіксованими ефектами), економетричні методики оцінки політики (різниця-в-різницях, matching для порівняння груп отримувачів підтримки і контрольних господарств) або стохастичні фронтірні моделі для оцінки технічної ефективності.

Такий підхід сьогодні вважається "золотим стандартом" кількісної оцінки політики, широко використовується в країнах OECD та ЄС для оцінювання впливу програм Спільної аграрної політики [8].

Економетричний аналіз дає змогу виявити тонкі ефекти державних інтервенцій і зробити обґрунтовані висновки щодо результативності стимулів для різних категорій господарств. Водночас недоліками цього підходу є високі вимоги до даних та кваліфікації аналітиків.

Індексний підхід ґрунтується на використанні системи агрегованих індикаторів для вимірювання рівня та динаміки державної підтримки. Основним із таких показників є PSE (Producer Support Estimate) — оціночний індикатор, розроблений OECD, що відображає сумарний обсяг фінансової підтримки, яку отримують сільськогосподарські виробники через різні програми і механізми політики [1]. Похідними від нього є, зокрема, %PSE (частка підтримки в доході фермерів), GSSE (General Services Support Estimate, підтримка загальних сервісів для агросектору) та TSE (Total Support Estimate, загальна підтримка сектору). Переваги індексного підходу — відносна простота розрахунку, уніфі-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до оцінки результатів фінансового стимулювання аграрного сектору економіки

Підхід	Основні показники / індикатори	Інструменти аналізу	Рівні агрегації
Економетричний	Результативні показники (врожайність, дохід, продуктивність тощо) та обсяги підтримки; контрольні змінні (затрати, площа тощо)	Економетричні моделі: регресії, панельні дані, моделі ефективності, методи «до-після», matching	Мікрорівень (фірми, господарства); макрорівень (країни) при наявності агрегованих даних
Індексний	Індикатори підтримки (PSE, %PSE тощо); окремо – показники результатів (наприклад, частка підтримки в доході, рівень цін)	Розрахунок індексів за формулами; статистичне спостереження показників у часі та порівняння	Макрорівень (країна, група країн); секторальний рівень; інколи мезорівень (регіони) для окремих індексів
Інтегральний	Набір ключових показників результативності (економічні, соціальні і т.д.), визначених цілями; інтегральний індекс (сукупний бал)	Нормування та зважування показників; розрахунок інтегрального показника (сума, середнє з вагами, бальна оцінка)	Всі рівні (можна будувати інтегральну оцінку як для програми загалом, так і для окремого підприємства чи регіону)
Факторний	Показники результату та факторні змінні (інвестиції, субсидії тощо); часткові коефіцієнти (наприклад, еластичності)	Моделі виробничих функцій; факторна декомпозиція темпів зростання; розрахунок коефіцієнтів захисту, субсидування; статистичний факторний аналіз	Мікрорівень (аналіз ефективності підприємств); макро/сектор (аналіз зростання галузі, вплив політики на ВВП)
Якісний (експертний)	Якісні критерії успішності (ступінь досягнення цілей, задоволеність, institutional capacity); описові показники (випадки, історії успіху)	Опитування, інтерв'ю, фокус-групи; експертні висновки; методи SWOT, Delphi; польові спостереження, кейс-стаді	Будь-який рівень (від оцінки окремого проекту до національної політики), основний акцент – мезо- та мікрорівень (програми, громади, бенефіціари)

Джерело: сформовано автором.

ікованість та можливість міжнародних зіставлень результатів [9]. Водночас суттєвим недоліком є те, що індекси відображають лише обсяг та структуру підтримки, але не фактичну віддачу від неї. Вони не показують реального впливу фінансових стимулів на продуктивність, доходність чи стійкість розвитку галузі.

Інтегральний підхід передбачає об'єднання декількох ключових показників результативності фінансового стимулювання в один сумарний інтегральний індекс. Таким чином можна отримати інтегральну оцінку результативності конкретної програми, напряду підтримки, регіону чи навіть окремого підприємства. Перевага інтегрального підходу полягає в тому, що він дає цілісну, зручну для інтерпретації оцінку, яка придатна для рейтингової оцінки і прийняття управлінських рішень. Комплексний індекс полегшує комунікацію результатів для широкої аудиторії, зокрема для формування політики (керівництво може побачити "інтегральний бал" ефективності програми). Проте недоліком є суб'єктивність у доборі індикаторів та їхніх вагових коефіцієнтів: різний набір показників чи інша система зважування може змінити інтегральну оцінку. Крім того, високий сумарний бал здатен маскувати проблеми у якихось окремих аспектах.

Факторний підхід полягає в аналізі внеску окремих чинників (передусім фінансових стимулів) у кінцеві результати розвитку. Його кількісна версія зводиться до побудови економіко-математичних моделей, що описують залежність результативних показників (продуктивність, випуск продукції, прибуток) від сукупності ресурсних факторів (праці, капіталу, технологій, а також обсягу державної підтримки). Це дозволяє оцінити, яка частка приросту результату досягнута саме завдяки державній підтримці, а яка зумовлена іншими факторами.

Сильна сторона факторного підходу — він дає змогу ідентифікувати ключові "драйвери" результативності, а також дозволяє оцінити взаємодію факторів. Основні обмеження факторного підходу полягають у складності збирання детальних даних і побудови коректних моделей.

Якісний (експертний) підхід ґрунтується на використанні експертних оцінок, опитувань учасників програм, інтерв'ю із стейкхолдерами, фокус-груп та аналізу конкретних випадків (case study). Він дає можливість оцінити ті аспекти впливу фінансових стимулів, які не піддаються прямому кількісному вимірюванню, або не відображені у доступній статистиці. Перевага цього підходу — комплексне розуміння ситуації та можливість ви-

явити унікальні, неформальні результати або ефекти. Недолік — вища суб'єктивність оцінок і складність узагальнення.

Тому сучасні стандарти оцінювання політики рекомендують поєднувати якісні методи з кількісними для взаємної верифікації, а також залучати широке коло стейкхолдерів, щоби зменшити передженість окремих оцінок [10].

Кожен із розглянутих підходів має свою сферу цільного застосування та особливості (Табл. 1).

Результати застосування кількісних і якісних методів певною мірою доповнюють один одного.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Оптимальна система оцінювання ефективності фінансового стимулювання комбінує переваги різних методів. Кількісні методи забезпечують більш об'єктивну і вимірювану оцінку, проте кожен із них має обмеження щодо глибини інтерпретації. Якісні (експертні) методи зі свого боку, дають цілісну картину реалізації фінансових стимулів у їхньому конкретному середовищі, враховуючи нюанси, що невідображені у статистиці. Відповідно, тільки комбінований підхід дозволяє значно підвищити надійність і глибину висновків. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, також слід зазначити, що ефективність фінансового стимулювання аграрного сектору України визначається складною взаємодією бюджетних, податкових та ринкових інструментів у поєднанні з внутрішніми й зовнішніми викликами. Вирішальний вплив на розвиток галузі може мати не лише масштаб прямої державної підтримки, а й рівень продуктивності, інвестиційна активність, інституційна спроможність і структура агровиробництва.

Література:

1. Несененко П. Методичні підходи до оцінки ефективності державного регулювання аграрного сектору. Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". 2022. № 4. С. 288—296.
2. Русанюк В. Державне регулювання розвитку підприємництва в аграрному секторі. Економіка АПК. 2021. № 1. С. 94—102.
3. Жемойда О. Державне управління у сфері сільського господарства. Київ. НАДУ. 2013. 56 с.
4. Алейнікова О. Особливості формування механізму державного регулювання аграрної галузі на сучасному етапі. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 10. С. 89—93.
5. Щеглюк С. Підходи до оцінювання ефективності державної регіональної політики. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2021. Вип. 3 (149). С. 26—35.
6. Kravcakova Vozarova I., Kotulic R. The Impact of EU Subsidies on the Competitiveness of Slovak Farms from the Perspective of Legal Form. Agriculture. 2024. Vol. 14, № 8, p. 1300.
7. Русанюк В. Метрики показників ефективності державної підтримки малого підприємництва в аграрному секторі. Економіка АПК. 2021. № 6. С. 117—127.

8. Trade and agriculture directorate. Oecd's producer support estimate and related indicators of agricultural support. Concepts, Calculations, Interpretation and Use (The PSE Manual). OECD. 2016. 190 p.

9. Коваль П. Проект методики оцінки аграрної політики України (аграрної політики, торгової аграрної політики, політики розвитку сільських територій). Використання міжнародної практики та офіційних підходів ЄС. Київ: Німецько-український агрополітичний діалог (APD). 2023. 51 с.

10. Осіпова А. Аналіз результативності державної підтримки сільськогосподарського виробництва в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2020. Вип. 38. С. 37—41.

References:

1. Nesenko, P. (2022), "Methodical approaches to assessing the effectiveness of state regulation of the agricultural sector", Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series "Economic Sciences", vol. 4, pp. 288—296.
2. Rusanyuk, V. (2021), "State regulation of entrepreneurship development in the agricultural sector", Ekonomika APK, vol. 1, pp. 94—102.
3. Zhemoida, O. (2013), Derzhavne upravlinnia u sferi silskoho hospodarstva [State administration in the field of agriculture], NADU, Kyiv, Ukraine.
4. Aleinikova, O. (2011), "Features of the formation of the mechanism of state regulation of the agricultural sector at the present stage", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 10, pp. 89—93.
5. Shcheglyuk, S. (2021), "Approaches to assessing the effectiveness of state regional policy", Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, vol. 3 (149), pp. 26—35.
6. Kravcakova Vozarova, I. and Kotulic, R. (2024), "The Impact of EU Subsidies on the Competitiveness of Slovak Farms from the Perspective of Legal Form", Agriculture, vol. 14 (8), pp. 1300.
7. Rusanyuk, V. (2021), "Metrics for the effectiveness of state support indicators of small business in the agricultural sector", Ekonomika APK, vol. 6, pp. 117—127.
8. OECD (2016), Oecd's producer support estimate and related indicators of agricultural support. Concepts, Calculations, Interpretation and Use, OECD, Paris, France.
9. Koval, P. (2023), Proekt metodyky otsinky ahrarnoi polityky Ukrainy (ahrarnoi polityky, torhovoї ahrarnoi polityky, polityky rozvytku silskykh terytorii). Vykorystannia mizhnarodnoi praktyky ta ofitsiinykh pidkhodiv EU [Draft methodology for assessing Ukraine's agricultural policy (agricultural policy, trade agricultural policy, rural development policy): use of international practice and official EU approaches], German-Ukrainian Agropolitical Dialogue, Kyiv, Ukraine.
10. Osipova, A. (2020), "Analysis of the effectiveness of state support for agricultural production in Ukraine", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 38, pp. 37—41.

Стаття надійшла до редакції 21.08.2025 р.

С. Я. Крамар,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2478-1421>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.247

ІНВЕСТИЦІЙНІ БАР'ЄРИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ У СФЕРІ ЕКОТУРИЗМУ УКРАЇНИ

S. Kramar,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

INVESTMENT BARRIERS AND WAYS TO OVERCOME THEM IN THE FIELD OF ECOTOURISM IN UKRAINE

Дослідження спрямоване на висвітлення ключових інвестиційних обмежень у сфері екотуризму України та запропонування практичних кроків їх подолання. Застосовано системний і структурно-функціональний підходи; порівняльний аналіз нормативної бази природно-заповідного фонду; опрацювання офіційних статистичних повідомлень; ризик-скринінг безпекових обмежень; індикативне пріоритезування проєктів на 2025—2027 рр. Діагностика поточного стану засвідчила асиметрію розвитку: формально невисокий показник "заповідності" (6,94 % на 01.01.2025) поєднується з відновленням попиту (+30 % відвідуваності заповідних парків у 2024 р. Визначено ризики, що безпосередньо впливають на доступ і страхування (мінна небезпека, наслідки підриву Каховської ГЕС, закриття цивільної авіації), — звідси різна "готовність" регіонів до інвестицій. Сформовано прикладну матрицю пріоритетних дій по областях на 2025—2027 рр.: мережі еко-стежок із квотуванням і системами бронювання, візитер-центри на умовах концесії, локальні очисні споруди для садиб і кемпінгів, протипожежні рішення для болотних і лісових маршрутів, регламенти відвідування чутливих територій, інформаційні протоколи з мінної безпеки; для прифронтових і окупованих територій — планування після деокупації та розмінування. Запропонована діагностика та обласна "дорожня карта" забезпечують основу для технічних завдань, регіональних програм.

Ecotourism in Ukraine in the context of war and reconstruction is gaining special importance as a tool for preserving natural resources and at the same time as a potential factor for economic growth in regions. The study aims to highlight key investment constraints in the ecotourism sector of Ukraine and propose practical steps to overcome them. Systemic and structural-functional approaches were applied; comparative analysis of the regulatory framework of the NPF; processing of official statistical reports; risk screening of security constraints; indicative prioritization of projects for 2025—2027. Diagnostics of the current state showed an asymmetry of development: a formally low indicator of "reserve status" (6.94% as of 01.01.2025) is combined with a recovery in demand (+30% of visits to reserve parks in 2024). In the central and western regions of Ukraine, there is an increase in tourist fees, which is explained by the concentration of safer routes and a more developed tourist

infrastructure. Risks that directly affect access and insurance have been identified (mine danger, consequences of the Kakhovka HPP explosion, closure of civil aviation), hence the different "readiness" of regions for investments. An applied matrix of priority actions by region for 2025–2027 has been formed: networks of eco-trails with quotas and reservation systems, visitor centers under PPP/concession conditions, local treatment plants for estates and campsites, fire prevention solutions for swamp and forest routes, regulations for visiting sensitive areas, information protocols on mine safety; for frontline and occupied areas — planning after de-occupation and demining. The proposed diagnostics and regional "road map" provide the basis for technical tasks, regional programs. The conclusions show that the main investment barriers in the field of ecotourism in Ukraine remain a combination of security risks (mining, occupation of certain territories, closed airspace), imperfect infrastructure and fragmentation of regulatory mechanisms for managing protected areas.

Ключові слова: природно-заповідний фонд, відвідувачі, ландшафти, тваринний і рослинний світ, екологічні маршрути, стежки, садиби, державна підтримка.

Key words: nature reserve fund, visitors, landscapes, fauna and flora, ecological routes, trails, estates, state support.

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

Попри воєнний стан і постійні ризики, екотуризм в Україні поступово повертався у поле публічної політики та в інвестиційні програми. Статистика Міністерства захисту довкілля і природних ресурсів засвідчила помітний приріст: у 2024 р. відвідуваність національних парків зросла приблизно на 30%, тоді як власні надходження природно-заповідного фонду (далі — ПЗФ) піднялися на 14% порівняно з 2023-м. [1]. Можна вважати, що це не лише ознака стійкого попиту, а й сигнал того, що туристична мобільність, яка зараз все ще обмежена, зберігає інерцію розвитку.

Відповідно до законодавства природно-заповідний фонд України — ділянки суші і водного простору, природні комплекси та об'єкти, які мають особливу природоохоронну, наукову, естетичну, рекреаційну та іншу цінність і виділені з метою збереження природної різноманітності ландшафтів, генофонду тваринного і рослинного світу, підтримання загального екологічного балансу та забезпечення фонового моніторингу навколишнього природного середовища [2].

Разом із тим, екологічно-туристичний потенціал нашо́вхувався на безпрецедентний бар'єр — міну небезпеку. Україна належить до найбільш замінованих держав світу; дані національної платформи з розмінування та міжнародних організацій підтверджують масштаб уражених територій [3]. Це означає прямий вплив на доступність маршрутів, логістику, страхування й, зрештою, на готовність інвесторів входити в сектор.

Макроекономічний контекст задавав рамку ще більш жорстку. Оцінка відновлення економіки України (RDNA4) становила близько \$524 млрд. на десятирічний період [4]. За такої конкуренції за фінансові ресурси інвестиції в рекреаційні проєкти мали доводити свою пріоритетність і стратегічну доцільність. Це формує новий рівень вимог до інституційного супроводу, економічної аргументації та ризик-менеджменту у сфері екотуризму.

Отже, актуальність обумовлена суперечністю між зростаючим попитом на екотуристичні послуги та наявними інвестиційними бар'єрами, що стримують реалізацію потенціалу цієї сфери в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження екотуризму в Україні відображають різні, але взаємодоповнюючі підходи до оцінки його стану та перспектив. Так, автори С. Бардаш і Д. Черниш [5], І. Замула і Д. Кирилюк [6], а також К. Нікітенко [7] зосереджуються на базових дефініціях і проблемах становлення екотуризму, підкреслюючи системні бар'єри: від нестачі інфраструктури й слабого брендингу регіонів до недостатньої інституційної підтримки. Їхні висновки схожі: без чіткої державної політики і належного управління екотуризм залишатиметься маргінальним сегментом у туристичній індустрії.

Іншу площину дискурсу представляють науковці К. Доділова та ін. [8] та Н. Пати́ка, Д. Гловацький, В. Васи́ленко [9]. Перші аналізують український екотуризм у світовому контексті й підкреслюють потребу гармонізації з міжнародними стандартами сталого розвитку. Другі звертають увагу на соціально-економічний ефект: з одного боку, екотуризм стимулює місцеві громади, створює робочі місця й нові джерела доходів, а з іншого може призвести до перевантаження екосистем, якщо відсутні належні регуляторні механізми. Таким чином, обидва напрями вказують на потребу системного поєднання екологічних, економічних та соціальних інструментів у політиці розвитку.

Нарешті, практичні інструменти розвитку висвітлюють В. Токарева і К. Горюнова [10], Б. Шулі́ка, Ю. Сержантова, Л. Денищенко [11] та А. Глу́щенко і Д. Рудоманов [12]. Вони пропонують конкретні рішення: створення рекреаційних комплексів, розвиток екологічних маршрутів, систем обмеження та моніторингу відвідуваності, а також екологічної освіти. Спільною є думка про те, що в умовах війни та майбутнього відновлення саме локальні ініціативи, підтримані сучасними управлінськими підходами та партнерством держави й при-

**Таблиця 1. Обласний зріз бар'єрів і "ніш" екотуризму
(станом на 2024–2025, авторська інтерпретація)**

Область	Ключові бар'єри	Можливі ніші/пріоритетні продукти	Безпека/доступ (індикативно)
Вінницька	Фрагментація лісів; слабка бренд-комунікація	Подільські каньйони, агро-еко садиби, веломаршрути	контрольований
Волинська	Прикордонні обмеження; сезонність	Шацький НПП, озерні маршрути, birdwatching	контрольований
Дніпропетровська	Інфраструктурні пошкодження, близькість до загроз	Долина Орлі (обережно), урбан-еко стежки	підвищений ризик
Донецька	Бойові дії/окупація частини територій	Екотуризм наразі не рекомендований	високий ризик
Житомирська	Поліські пожежні ризики; логістика	Поліські болота, лісові треки	контрольований
Закарпатська	Перевантажені «топи»; обмежена каналізація у селах	«Синевир», Боржава, термальні курорти	контрольований
Запорізька	Часткова окупація; замінування	Можливе планування після стабілізації	високий ризик
Івано-Франківська	ерозія стежок; сміття	Чорногора, Горгани, гуцульська спадщина	контрольований
Київська (обл.)	Тиск субурбанізації; лісові пошкодження 2022	Канівський НПП, Дніпрові острови	контрольований
м. Київ	Перенасичення локацій; транспортні обмеження	Еко-стежки, просвітницькі центри	контрольований
Кіровоградська	Низька впізнаваність	Степові заказники, етно-еко	контрольований
Луганська	Бойові дії/окупація	Інвестиційна пауза	високий ризик
Львівська	Сезонні піки; навантаження на ПЗФ	«Сколівські Бескиди», печери, еко-музеї	контрольований
Миколаївська	Мінна небезпека; берегова ерозія	Тилігульський ландшафтний парк (з обмеженнями)	підвищений ризик
Одеська	Морські міні; періодичні заборони купання	Дністровський ПЗ, лиманні маршрути (за рішеннями ВА)	підвищений ризик
Полтавська	Слабка подієвість; річкові береги	НПП «Пирятинський», байдаринг	контрольований
Рівненська	Болота/пожежі; слабе бренд-оформлення	Рівненський ПЗ, бурштинові стежки (просвітництво)	контрольований
Сумська	Прикордонний ризик; обмеження доступу	Деснянсько-Старогутський НПП	підвищений ризик
Тернопільська	Тиск на печери; сміття	Дністровський каньйон, спелео	контрольований
Харківська	Небезпека обстрілів; замінування	Післявоєнне планування	високий ризик
Херсонська	Окуповані/прифронтові території; Каховська катастрофа	Відкладено до деокупації та розмінування	високий ризик
Хмельницька	Дробна пропозиція; потреба в хабі сервісів	Нацпарки Поділля, Мале Полісся	контрольований
Черкаська	Розірваність продукту; слабкий маркетинг	Канівські кручі, Росава	контрольований
Чернівецька	Локальна перевантаженість Хотину/Буковини	Буковинські Карпати, еко-стежки	контрольований
Чернігівська	Прикордонні ризики, лісові пожежі	Поліські маршрути, Десна	підвищений ризик
АР Крим*	Тимчасово окупована територія	Інвестиції неможливі до деокупації	дуже високий ризик
м. Севастополь*	Тимчасово окупована	-	дуже високий ризик

Джерело: розроблено автором на основі [1–4; 13–18].

ватного сектору, здатні забезпечити сталість та конкурентоспроможність українського екотуризму.

Водночас наявні наукові дослідження залишають відкритими низку прогалин. По-перше, відсутня цілісна діагностика інвестиційних бар'єрів і їхнього просторового прояву на рівні регіонів і областей. По-друге, майже відсутні спроби поєднати академічні оцінки із практичними дорожніми картами запуску проєктів у часовому вимірі післявоєнного відновлення. Саме ці прогалини прагне закрити поточне дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у всебічному висвітленні інвестиційних обмежень і окресленні практичних напрямів їх подолання для створення умов сталого розвитку екотуризму в Україні в умовах війни та подальшої відбудови. Завдання дослідження: (1) здійснити діагно-

стику сучасного стану розвитку екотуризму в Україні з урахуванням правових, економічних, інфраструктурних чинників; (2) сформулювати пропозиції щодо першочергових дій у сфері екотуризму на 2024–2026 роки, спрямованих на зменшення інвестиційних ризиків і посилення привабливості галузі для державних і приватних інвесторів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Природно-заповідний фонд України функціонує в межах Закону України "Про природно-заповідний фонд України" [2], який визначає зонування національних природних парків (заповідна, регульованої рекреації, стаціонарної рекреації та господарська зони). Кожна з цих зон має власний режим охорони й допустимі види використання, зокрема для розміщення малої туристичної інфраструктури.

Станом на 1 січня 2025 року офіційний показник заповідності становив 6,94 % території країни, що залишається нижчим за стратегічні орієнтири уряду [13]. Усвідомлюючи цю диспропорцію, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів у 2025 році оприлюднило пакет законодавчих змін, спрямованих на підвищення ефективності управління ПЗФ [13].

Важливо розуміти, що законодавче поле саме по собі не гарантує розвитку, однак воно створює рамки для відновлення відвідуваності. Уже у 2024 році низка регіонів зафіксувала зростання туристичних потоків: національні парки Закарпаття прийняли понад 170 тис. осіб, з яких близько 149,6 тис. відвідали НПП "Синевир". Податкові дані підтверджують цю тенденцію: у I півріччі 2025 року на Київ та Львівщину припало 43 % загальноного туристичного збору, що пояснюється наявністю відносно безпечних маршрутів і розвинених сервісів [14].

Попит, однак, залишається вразливим до зовнішніх обставин. Війна формує безпрецедентні бар'єри для розвитку екотуризму: узбережжя Чорного моря потерпає від дрейфуючих мін (зокрема, 10 серпня 2025 року в Одеській області зафіксовано смертельний випадок) [15], під окупацією перебуває біосферний заповідник "Асканія-Нова" з документованими пошкодженнями, а дельтові системи Дніпра деградують після підриву Каховської ГЕС [16]. У цих умовах інвестиційні ризики переставляють бути гіпотетичними: вони трансформуються у конкретні вимоги до зонування, страхування та організації доступу.

Додатковим фактором, що визначає динаміку екотуризму, є транспортна доступність. Повітряний простір України залишається закритим для цивільних польотів; відповідні NOTAM-и Державіаслужби продовжені на літо-осінь 2025 року, а EASA підтверджує статус України як конфліктної зони. Це зумовлює переорієнтацію туристичних потоків на залізничний та автомобільний транспорт, тоді як перспективні сценарії відновлення авіасполучення передбачають відкриття "точкових" аеропортів у відносно безпечних регіонах, зокрема у Львові.

Врешті, розвиток екотуризму вбудовується у ширший контекст післявоєнного відновлення. Європейський Союз у межах програми "Ukraine Facility" (2024—2027) передбачив до € 50 млрд, серед яких окремий інвестиційний стовп може бути спрямований на рекреаційні проекти [17]. Сукупно ці ресурси створюють можливість формування "зелених" рекреаційних хабів як складових регіональних програм відновлення, які поєднують туризм із модернізацією транспортної інфраструктури, розвитком відновлюваної енергетики, водопостачання та систем поводження з відходами.

Узагальнені характеристики макрорегіонів дають цілісне уявлення про просторову асиметрію екотуристичних бар'єрів. Проте для формування практичних управлінських рішень важливо мати деталізацію на рівні окремих областей, адже саме вони виступають безпосередніми суб'єктами розробки та реалізації туристичних програм. З цією метою здійснено обласний зріз бар'єрів та потенційних "ніш" екотуризму, відображений у табл. 1.

Отриманий обласний зріз засвідчує нерівномірність стартових умов: у контрольованих регіонах (Захід,

Центр, частково Північ) зберігається потенціал розвитку еко-маршрутів і культурно-природної спадщини, тоді як південні й східні області залишаються у стані високих ризиків, що потребує тривалих програм відновлення й розмінування. Прихованим аспектом виступає локальна перевантаженість "топових" локацій (Закарпаття, Івано-Франківщина, Львівщина), що потребує диверсифікації туристичного продукту та просування нових екологічних ніш.

Визначені бар'єри й екологічні ніші окремих регіонів набувають практичного змісту лише за умов деталізації у форматі конкретних кроків. Для цього доцільним є представлення обласної "дорожньої карти" запуску екотуристичних проєктів у 2025—2027 роках. Йдеться не про вичерпний перелік, а про індикативну матрицю, що може використовуватись як основа для формування технічних завдань та регіональних програм розвитку.

В таблиці 2 сформовано добірку пріоритетних кроків у сфері екотуризму за областями України (2025—2027).

Таким чином, запропонована матриця конкретизує вектори розвитку екотуризму на рівні областей, демонструючи можливість запуску малих, але показових проєктів: від мережі еко-стежок і локальних очисних споруд до візитер-центрів та еко-кемпінгів. Прихованим аспектом є те, що більшість кроків у безпечних регіонах мають характер "швидких перемог", тоді як південні та східні області залишаються у форматі планування після деокупації та розмінування. Це означає, що розвиток екотуризму в найближчій перспективі буде концентруватися на Західному, Центральному та частково Північному регіонах, формуючи майданчик для відпрацювання моделей державно-приватного партнерства і грантових механізмів.

ВИСНОВКИ

За результатами першого завдання встановлено, що екотуризм в Україні розвивається нерівномірно, значна частина його потенціалу стримується правовими обмеженнями, інфраструктурними втратами та мінною небезпекою. Попри ці фактори, окремі регіони, насамперед Захід і Центр, демонструють зростання відвідуваності й збереження інтересу до природно-заповідних територій. Це підтверджує, що навіть у складних умовах воєнного часу зберігається стабільний попит, який може стати основою для майбутнього відновлення галузі. У межах другого завдання було сформовано пропозиції щодо першочергових дій, що мають практичний характер і можуть бути реалізовані вже у короткостроковій перспективі. Йдеться про розвиток екологічних маршрутів із системою обмежень, створення візитер-центрів, локальних очисних споруд та підтримку еко-садиб через грантові програми. Такі заходи спрямовані на зниження інвестиційних ризиків, покращення умов для туристів та підвищення конкурентоспроможності регіонів у сфері екотуризму.

Література:

1. Урядовий портал. Міндовкілля: У 2024 році було на 30% більше відвідувачів українських нацпарків. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mindovkillia-u-2024>

Таблиця 2. Добірка пріоритетних кроків у сфері екотуризму за областями України (2025–2027, авторська розробка)

№	Область	1-й крок	2-й крок
1	Закарпатська	Мережа сертифікованих еко-стежок з квітками відвідування у «піках».	Розумні стоянки (сміття/санітарія) через PPP на вузлах доступу.
2	Івано-Франківська	Рейнженеринг маршрутів Чорногори з відновленням покриттів.	Локальні очисні для садіб/таборів у міждамбових зонах.
3	Львівська	Система бронювання «Сколівські Бескиди».	Візитер-центри (концесія) на входах у парки.
4	Чернівецька	Буковинські екомаршрути поза «топами».	Пілотний еко-кемпінг (резерв енергії/води).
5	Тернопільська	Спелео-туризм з обмеженням груп і деградаційний моніторинг.	Екомаршрути каньйону Дністра з санітарними вузлами.
6	Волинська	Паспортизація берегів Шацьких озер.	Каналізування садіб (малі очисні, гранти).
7	Рівненська	Болото-треки з протипожежними заходами.	Еко-візитер-центр (PPP) у Поліссі.
8	Житомирська	Лісові маршрути з системою попереджень пожежного ризику.	Байдарингові лінії на Десні.
9	Київська обл./м. Київ	Дніпровські острови: регламенти відвідування, екомоніторинг.	Урбан-еко маршрути (просвітницькі центри).
10	Черкаська	Канівські кручі: протиерозійні заходи стежок.	Вело-кільця з сервісними точками.
11	Полтавська	Байдаринг+орнітологія на Пирятинщині.	Гранти на еко-садиби (очисні).
12	Хмельницька	Подільські парки: інвентаризація стежок/сміття.	Мережа кемпінгів з правилами в ПЗФ.
13	Вінницька	Каньйонні стежки: безпечні оглядові майданчики.	Агро-еко події у міжсезоння.
14	Кіровоградська	Степові заказники: еко-інтерпретація.	Малий візитер-центр (концесія).
15	Чернігівська	Десна: контрольовані старт/фініш зони.	Система оповіщення про ризики.
16	Сумська	Деснянсько-Старогутський: точкові маршрути з супроводом.	Після стабілізації — еко-сади/пасіки як атракції.
17	Миколаївська	Тилігул: орнітологічні вежі поза небезпечними зонами.	Грантові очисні в прибережних селах.
18	Одеська	Дністровський: лиманні маршрути без виходу у море.	Інфо-кампанія про міні ризики.
19	Дніпропетровська	Оріль: екопросвіта, урбан-еко.	Після стабілізації — річкові кемпінги.
20	Харківська/Донецька/Луганська/Запорізька/Херсонська	Планування після деокупації/розмінування.	-
21	АР Крим/Севастополь	Немає доступу.	-

Джерело: розробка автора.

rotsi-bulo-na-30-bilshe-vidviduvachiv-ukrainskykh-natsparkiv

2. Про природно-заповідний фонд України: Закон України від 16.06.1992 № 2456-XII поточна редакція від 04.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12/#Text>

3. Demine. National Mine Action Platform. 2025. URL: <https://demine.gov.ua/en>

4. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). 2025. 195 с. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>

5. Бардаш С., Черниш Д. Сутність екологічного туризму та його зміни в умовах сталого розвитку. Scientific Collection "InterConf", 2023. № 152, р. 482—488. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3204>

6. Замула І. В., Кирилюк Д. Р. Розвиток екологічного туризму в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2023. No 2 (104). DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-3-9)

7. Никітенко К. Розвиток екотуризму в Україні: потенціал та проблеми. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. (15). С. 259—263. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.32>

8. Dodilova K., Zhuchenko V., Krasavtseva L., Vasylyshyn V. Modern aspects of development of world and Ukrainian ecotourism. E3S Web of Conferences, 587, 05001 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202458705001>

9. Патица Н.І., Гловацький Д.В., Василенко В.А. Соціально-економічний вплив екотуризму на регіональний розвиток: висвітлення позитивних і негативних аспектів. Академічні візії. 2024. Вип. 32. С. 212—224. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1228>

10. Токарева В., Горюнова К. Розвиток екотуризму в Україні: роль рекреаційних комплексів у залученні туристів та збереження екосистеми. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-62>

11. Шуліка Б., Сержантова Ю., Денищенко Л. Еко-туризм: збалансований підхід до відвідування природних місць та його вплив на природні ресурси. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-82>

12. Глущенко А., Рудоманов Д. Розвиток екотуризму в Україні. Економічний простір. 2024. (189). С. 119—122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-22>

13. Міндовкілля. Аналіз регуляторного впливу проекту Закону України "Про внесення змін до Закону України "Про природно-заповідний фонд України"

щодо підвищення ефективності створення та управління територіями та об'єктами природно-заповідного фонду".

14. Управління туризму та курортів Закарпатської ОВА. У 2024 році національні природні парки Закарпаття відвідали понад 170 тис. туристів. 13 січня 2025. URL: <https://zaktour.gov.ua/u-2024-rotsi-natsionalni-pryrodni-parky-zakarpattia-vidvidaly-ponad-170-tys-turystiv/>

15. Державна податкова служба України. Київ та Львівщина — найпопулярніші туристичні регіони: в їхніх бюджетах 43 % всього туристичного збору за півріччя 2025. 2025. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentri/novini/917917.html>

16. Terajima, A. 3 killed by sea mine explosions at beaches in Odesa Oblast. Kyiv Independent. 2025. URL: <https://kyivindependent.com/3-killed-by-mines-at-beaches-in-odesa-oblast/>

17. Василюк О.В. та ін. Знищення Каховського водосховища: наслідки для довкілля. Серія "Метаморфози Великого Лугу", випуск 1. Упорядник: В.В. Колодежна, О.В. Василюк. Чернівці: Друк Арт, 2025. 112 с. URL: <https://uncg.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/znyshhennya-kahovskogo-vodoshovyshha-naslidky-dlya-dovkilliya-2025.pdf>

18. European Commission. The Ukraine Facility: supporting Ukraine's recovery, reconstruction, and path towards EU accession. URL: 2025. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en

References:

1. Government Portal of Ukraine (2024), "In 2024, the number of visitors to Ukrainian national parks increased by 30%", Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mindovkillia-u-2024-rotsi-bulo-na-30-bilshe-vidviduvachiv-ukrainskykh-natsparkiv> (Accessed 18 Aug 2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (1992), Law of Ukraine "On the Nature Reserve Fund of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12/#Text> (Accessed 18 Aug 2025).

3. Demine (2025), "National Mine Action Platform", Available at: <https://demine.gov.ua/en> (Accessed 18 Aug 2025).

4. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations (2025), "Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)", Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (Accessed 18 Aug 2025).

5. Bardash, S. and Chernysh, D. (2023), "The essence of ecological tourism and its changes in conditions of sustainable development", Scientific Collection "Inter-Conf", [Online], vol. 152, pp. 482—488, Available at: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3204> (Accessed 18 Aug 2025).

6. Zamula, I.V. and Kyrlyuk, D.R. (2023), "Development of ecological tourism in Ukraine", Economics, Management and Administration, [Online], vol. 2 (104), pp. 3—9. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-3-9) (Accessed 18 Aug 2025).

7. Nikitenko, K. (2023), "Development of ecotourism in Ukraine: Potential and challenges", Tavriyskyi Scientific

Bulletin. Series: Economics, [Online], vol. 15, pp. 259—263. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.32> (Accessed 18 Aug 2025).

8. Dodilova, K. Zhuchenko, V. Krasavtseva, L. and Vasylyshyn, V. (2024), "Modern aspects of development of world and Ukrainian ecotourism", E3S Web of Conferences, [Online], 587, 05001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202458705001>.

9. Patyka, N.I. Hlovatskyi, D.V. and Vasilenko, V.A. (2024), "Socio-economic impact of ecotourism on regional development: Highlighting positive and negative aspects", Akademichni vizii, [Online], vol. 32, pp. 212—224, Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1228> (Accessed 18 Aug 2025).

10. Tokareva, V. and Horiunova, K. (2025), "Development of ecotourism in Ukraine: The role of recreational complexes in attracting tourists and preserving ecosystems", Economics and Society, [Online], vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-62>.

11. Shulika, B. Serzhantova, Yu. and Denyshchenko, L. (2023), "Ecotourism: A balanced approach to visiting natural places and its impact on natural resources", Economics and Society, [Online], vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-82>.

12. Hlushchenko, A. and Rudomanov, D. (2024), "Development of ecotourism in Ukraine", Economic Space, [Online], vol. 189, pp. 119—122. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-22>.

13. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2025), "Regulatory impact analysis of the draft Law of Ukraine 'On Amendments to the Law of Ukraine 'On the Nature Reserve Fund of Ukraine'', Available at: <https://mepr.gov.ua/> (Accessed 18 Aug 2025).

14. Zakarpattia Regional State Administration, Department of Tourism and Resorts (2025), "In 2024, national parks of Zakarpattia were visited by over 170,000 tourists", Available at: <https://zaktour.gov.ua/u-2024-rotsi-natsionalni-pryrodni-parky-zakarpattia-vidvidaly-ponad-170-tys-turystiv/> (Accessed 18 Aug 2025).

15. State Tax Service of Ukraine (2025), "Kyiv and Lviv regions are the most popular tourist destinations: 43% of the total tourist tax was collected there in the first half of 2025", Available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentri/novini/917917.html> (Accessed 18 Aug 2025).

16. Terajima, A. (2025), "3 killed by sea mine explosions at beaches in Odesa Oblast", The Kyiv Independent, Available at: <https://kyivindependent.com/3-killed-by-mines-at-beaches-in-odesa-oblast/> (Accessed 18 Aug 2025).

17. Vasyliuk, O.V. (2025), "Destruction of the Kakhovka reservoir: Environmental consequences. Series 'Metamorphoses of the Great Meadow,' vol. 1", Chernivtsi: Druk Art, Available at: <https://uncg.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/znyshhennya-kahovskogo-vodoshovyshha-naslidky-dlya-dovkilliya-2025.pdf> (Accessed 18 Aug 2025).

18. European Commission (2025), "The Ukraine Facility: Supporting Ukraine's recovery, reconstruction, and path towards EU accession", Available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (Accessed 18 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 23.08.2025 р.

В. М. Старик,
аспірант, ДННУ "Академія фінансового управління"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7973-8652>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.253

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

V. Staryk,
Postgraduate student, SESE "The Academy of Financial Management"

FEATURES OF STATE REGULATION OF NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS' ACTIVITIES

Стаття присвячена дослідженню особливостей державного регулювання діяльності небанківських фінансових установ (НБФУ) в Україні в умовах сучасних економічних викликів та євроінтеграційних процесів. Встановлено, що внаслідок реалізації проєкту "спліт" у 2020 році відбулась трансформація державного регулювання діяльності НБФУ у частині перерозподілу повноважень між Національним банком України та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Досліджено систему інструментів державного регулювання, що охоплює нормативно-правове забезпечення, наглядові механізми, пруденційні вимоги та заходи щодо забезпечення прозорості й захисту прав споживачів. Особливу увагу приділено впровадженню ризик-орієнтованого підходу до нагляду та гармонізації національного законодавства з директивами ЄС. Обґрунтовано необхідність адаптації системи регулювання до умов воєнного стану та післявоєнної відбудови. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення державного регулювання, включаючи посилення координації між регуляторами, цифровізацію регуляторного середовища та розширення системи гарантування вкладів.

This article examines the peculiarities of state regulation of non-bank financial institutions in Ukraine under current economic challenges and European integration processes. It is established that as a result of the 'split' project implementation in 2020, there was a transformation of state regulation of non-bank financial institutions activities in terms of redistribution of powers between the National Bank of Ukraine and the National Securities and Stock Market Commission. The study investigates the system of state regulation instruments, encompassing regulatory and legal framework, supervisory mechanisms, prudential requirements, and measures to ensure transparency and consumer protection. The article explores the comprehensive nature of applied regulatory tools, including licensing and registration procedures, capital adequacy requirements, liquidity standards, stress testing methodologies, and market conduct supervision. Particular attention is paid to the implementation of a risk-based approach to supervision, which involves differentiation of regulatory requirements depending on the scale of activities and risk profile of specific institutions. The study emphasizes the importance of harmonizing national legislation with EU directives, particularly Solvency II, MiFID II, and CRR, as part of Ukraine's European integration vector. The research identifies both opportunities for raising regulatory standards and integration into the European financial space,

as well as challenges related to adapting domestic financial institutions to more stringent requirements regarding capitalization, risk management, and corporate governance. The article substantiates the necessity of adapting the regulatory system to wartime conditions and post-war reconstruction, addressing the development of mechanisms to ensure operational resilience of financial institutions during combat operations and creating additional consumer protection systems. The digitalization of regulatory processes is highlighted as a key direction for modernizing the supervision system of non-bank financial institutions through the implementation of RegTech and SupTech technologies. The study provides practical recommendations for improving state regulation, including strengthening coordination between regulators through the creation of a unified coordination center, implementing adaptive risk-based supervision, expanding deposit guarantee and insurance payout systems, prioritizing digitalization of the regulatory environment, ensuring regulatory stability and predictability, supporting solvency and capitalization of non-bank financial institutions, strengthening institutional capacity of regulators, developing regulatory framework for FinTech and innovative models, and enhancing consumer protection of financial services. The obtained results can be utilized by state authorities in forming Ukraine's financial market development strategy and improving the regulatory framework for non-bank financial institutions.

Ключові слова: небанківські фінансові установи, державне регулювання, пруденційний нагляд, пруденційні вимоги, євроінтеграція, ризик-орієнтований підхід, фінансова стабільність, регуляторна архітектура.

Key words: non-bank financial institutions, state regulation, prudential supervision, prudential requirements, risk-based approach, European integration, financial stability, regulatory architecture.

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

Сучасний стан фінансового ринку України характеризується значними структурними трансформаціями, обумовленими як загальносвітовими тенденціями цифровізації фінансових послуг, так і специфічними для країни викликами, пов'язаними з воєнним станом, макроекономічною нестабільністю та євроінтеграційними процесами. В цих умовах особливої уваги потребує небанківський фінансовий сектор, який, незважаючи на менші обсяги активів порівняно з банківським сегментом, відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової інклюзії, мобілізації заощаджень та підтримці інвестиційних процесів у національній економіці.

Актуальність даного дослідження зумовлена декількома основними чинниками. По-перше, відбулася суттєва трансформація інституційної архітектури регулювання фінансового ринку України внаслідок реалізації проєкту "спліт" у 2020 р., що призвело до перерозподілу повноважень між Національним банком України (НБУ) та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). По-друге, в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови зростає необхідність забезпечення фінансової стійкості НБФУ, що вимагає розробки адаптивних механізмів пруденційного нагляду, які б враховували підвищені ризики діяльності фінансових установ. По-третє, євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає поступову імплементацію норм європейського законодавства у сфері регулювання фінансових ринків (зокрема, директив

Solvency II, MiFID II, CRR), що потребує науково обгрунтованого підходу до гармонізації національної регуляторної практики з міжнародними стандартами з урахуванням особливостей розвитку вітчизняного фінансового сектору. По-четверте, стрімкий розвиток фінансових технологій та поява інноваційних бізнес-моделей у сфері небанківських фінансових послуг створюють регуляторні виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення балансу між стимулюванням інновацій та мінімізацією ризиків для споживачів і фінансової системи в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним підґрунтям дослідження особливостей державного регулювання небанківських фінансових установ є праці таких вчених, як Абрамова І. В., Борошенко Т., Буряченко А., Гапонюк М., Деревко Ю., Дяченко, О. О., Золковер А. О. Несенюк Є. С., Клименко К. В., Савостьяненко М. В., Ухналь Н. М., Корнєєв В., Масюк Ю. В., Сіваш А., Черкасова С., Медвідь Л., Міценко Н. [1—13], які зробили вагомий внесок у розвиток теорії фінансового регулювання. Водночас, динамічність процесів на фінансовому ринку та постійна трансформація регуляторних механізмів зумовлюють необхідність подальшого наукового пошуку оптимальних підходів до регулювання діяльності небанківських фінансових установ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження механізмів державного регулювання діяльності небанківських фінансових ус-

танов в умовах сучасних економічних викликів та євроінтеграційних процесів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток сучасної економіки нерозривно пов'язаний із функціонуванням ефективної фінансової системи, в якій небанківські фінансові установи (НБФУ) відіграють дедалі значнішу роль. Поруч із традиційними банківськими інститутами, такі установи як страхові компанії, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, недержавні пенсійні фонди та інші суб'єкти небанківського фінансового сектору забезпечують диверсифікацію фінансових послуг та розширюють можливості задоволення специфічних потреб економічних агентів.

Державне регулювання діяльності небанківських фінансових установ є важливим елементом забезпечення стабільності фінансової системи, захисту прав споживачів та підтримки конкурентного середовища на ринку фінансових послуг. В умовах глобалізації та цифровізації економіки зростає необхідність пошуку оптимального балансу між регуляторним впливом держави та стимулюванням інноваційного розвитку небанківського фінансового сектору.

Важливим аспектом дослідження державного регулювання небанківських фінансових установ є аналіз інституційної архітектури регуляторної системи. В Україні протягом останніх років відбулася трансформація системи регулювання фінансового ринку, що привела до суттєвих змін у розподілі регуляторних повноважень між державними органами.

Державне регулювання діяльності небанківських фінансових установ — це система організаційно-правових, економічних та адміністративних заходів, що здійснюються уповноваженими державними органами з метою забезпечення стабільного, прозорого та ефективного функціонування небанківського фінансового сектору, захисту прав споживачів фінансових послуг, а також дотримання учасниками ринку вимог законодавства.

До основних функцій державного регулювання у цій сфері належать:

- ліцензування та реєстрація фінансових установ;
- установлення пруденційних нормативів (наприклад, капіталу, ліквідності, диверсифікації активів);
- нагляд і контроль за діяльністю установ з метою запобігання ризикам і порушенням;
- розроблення та впровадження нормативно-правових актів, що регулюють функціонування небанківських фінансових ринків;
- застосування заходів впливу у разі порушення законодавства;
- забезпечення прозорості діяльності учасників ринку, зокрема через вимоги до звітності та розкриття інформації.

В Україні державне регулювання небанківських фінансових установ наразі здійснюється переважно двома органами: Національним банком України — регулює ринки страхування, кредитних спілок, фінансових компаній, лізингових, факторингових, ломбардів тощо; НКЦПФР — здійснює регулювання діяльності

учасників ринку капіталу. Це регулювання спрямоване на забезпечення фінансової стабільності, розвиток конкурентного середовища, захист інтересів споживачів і підвищення довіри до фінансового сектору.

Основним регулятором діяльності небанківських фінансових установ в Україні з 2020 року став НБУ, який отримав повноваження щодо регулювання та нагляду за страховими компаніями, кредитними спілками, фінансовими компаніями, ломбардами та іншими небанківськими фінансовими установами. До цього регуляторні функції виконувала Національна комісія, що здійснювала державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацкомфінпослуг), яка була ліквідована в рамках реалізації проєкту "спліт".

Одночасно, НКЦПФР зберегла та розширила свої повноваження щодо регулювання діяльності професійних учасників фондового ринку, а також отримала повноваження з регулювання та нагляду за недержавними пенсійними фондами, адміністраторами недержавних пенсійних фондів та фондами фінансування будівництва.

Така модель розподілу регуляторних повноважень відповідає секторальному підходу до регулювання фінансового ринку, який передбачає наявність декількох регуляторів, відповідальних за окремі сегменти фінансового ринку. Водночас, ця модель має елементи інтегрованого підходу, оскільки Національний банк України здійснює одночасно регулювання як банківського, так і значної частини небанківського фінансового сектору.

Важливу роль у системі державного регулювання небанківських фінансових установ відіграють також Міністерство фінансів України, яке формує та реалізує державну фінансову політику, та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, який забезпечує захист прав вкладників окремих фінансових установ. Крім того, у процесі регулювання діяльності небанківських фінансових установ беруть участь Державна служба фінансового моніторингу України, Антимонопольний комітет України та інші державні органи в межах своїх повноважень.

Міжнародні організації та інституції також впливають на формування системи регулювання небанківських фінансових установ через встановлення міжнародних стандартів та рекомендацій. Зокрема, важливу роль відіграють Міжнародна асоціація органів страхового нагляду (IAIS), Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та інші.

В табл. 1 відображено основні регуляторні функції та повноваження органів державного регулювання щодо небанківських фінансових установ станом на 2025 р. Розподіл функцій може змінюватися відповідно до змін у законодавстві та реформування системи державного регулювання фінансового ринку.

Регулювання цього сектору здійснюється за допомогою різноманітних інструментів, які можна класифікувати за кількома основними напрямками: нормативно-правове забезпечення, наглядові механізми, пруденційні вимоги, а також заходи щодо забезпечення прозорості та захисту прав споживачів.

1. Нормативно-правові інструменти. Нормативно-правова база є основним інструментом державного ре-

Таблиця 1. Функції регуляторів небанківських фінансових установ

Регулятор	Функції та повноваження	Об'єкти регулювання
Національний банк України (НБУ)	• Ліцензування та реєстрація небанківських фінансових установ • Пруденційний нагляд • Встановлення нормативів та вимог до капіталу • Нагляд за ринковою поведінкою • Захист прав споживачів фінансових послуг • Застосування заходів впливу та санкцій • Проведення виїзних та безвиїзних перевірок • Моніторинг фінансової стійкості установ	• Страхові компанії • Кредитні спілки • Фінансові компанії • Ломбарди • Лізингові компанії • Факторингові компанії • Інші кредитно-фінансові установи
Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР)	• Ліцензування діяльності на фондовому ринку • Регулювання інвестиційної діяльності • Нагляд за емісією та обігом цінних паперів • Встановлення вимог до розкриття інформації • Регулювання корпоративного управління • Контроль за дотриманням законодавства про цінні папери • Застосування санкцій за порушення	• Недержавні пенсійні фонди • Адміністратори НПФ • Компанії з управління активами • Інститути спільного інвестування • Фонди фінансування будівництва • Інші учасники фондового ринку
Міністерство фінансів України	• Формування державної фінансової політики • Координація регуляторної діяльності • Розробка законодавчих ініціатив • Участь у міжнародному співробітництві	Всі фінансові установи в контексті формування державної політики
Фонд гарантування вкладів фізичних осіб	• Гарантування вкладів фізичних осіб • Виплата відшкодувань • Управління процесом виведення неплатоспроможних установ з ринку	• Банки • Кредитні спілки (в перспективі)
Державна служба фінансового моніторингу України	• Протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом • Збір та аналіз інформації про підозрілі фінансові операції • Міжнародне співробітництво у сфері фінансового моніторингу	Всі фінансові установи як суб'єкти первинного фінансового моніторингу
Антимонопольний комітет України	• Контроль за дотриманням конкурентного законодавства • Запобігання монополізації ринків • Контроль за економічною концентрацією	Всі фінансові установи в контексті забезпечення конкуренції на ринку
Міжнародні фінансові організації та інституції	• Встановлення міжнародних стандартів • Надання рекомендацій • Оцінка відповідності національних систем регулювання міжнародним стандартам • Сприяння міжнародній гармонізації регуляторних вимог	Всі фінансові установи через імплементацію міжнародних стандартів у національне законодавство

Джерело: складено автором.

гулювання, що визначає правила діяльності НБФУ. У рамках цього інструменту розрізняють:

— Законодавчі акти — базові закони, які регулюють діяльність НБФУ, такі як Закон України "Про фінансові послуги та фінансові компанії", Закон "Про страхування", Закон "Про кредитні спілки" тощо. Ці закони встановлюють загальні принципи діяльності небанківських фінансових установ, включаючи вимоги до капіталу, організаційної структури, умов надання послуг та звітності.

— Підзаконні акти — постанови Кабінету Міністрів України, розпорядження та інші документи, що конкретизують і деталізують положення законів. Наприклад, підзаконні акти можуть визначати конкретні вимоги до організації діяльності фінансових установ, процедури ліцензування та реєстрації, умови для надання кредитних послуг тощо.

— Міжнародні стандарти — інтеграція стандартів ЄС (таких як Solvency II, MiFID II, CRR) є важливим інструментом, що дозволяє Україні адаптувати своє законодавство до міжнародних вимог, зокрема в частині захисту прав споживачів, стандартів капіталізації та прозорості.

2. Наглядові механізми. Нагляд за діяльністю НБФУ забезпечується через декілька механізмів, спрямованих на контроль за відповідністю їх діяльності встановленим стандартам:

— Регуляторний нагляд — здійснюється відповідними органами, зокрема Національним банком України (НБУ), Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) та іншими органами, які мають спеціалізовані повноваження в різних сферах (наприклад, нагляд за страхуванням або пенсійними фондами). Цей механізм включає перевірки відповідності діяльності НБФУ до вимог законодавства, регулярний моніторинг їх діяльності та прийняття адміністративних заходів у разі порушень.

— Пруденційний нагляд — полягає у встановленні обов'язкових стандартів, що регулюють фінансову стійкість НБФУ, таких як вимоги до капіталу, ліквідності та платоспроможності. Це включає оцінку ризиків, які можуть виникати в діяльності установи, проведення стрес-тестування, а також встановлення обмежень щодо надмірних ризиків.

— Механізм "робочих груп" і консультування — багато наглядових органів проводять консультації з фінан-

совими установами з метою адаптації їх діяльності до нових нормативних вимог, сприяючи таким чином розвитку більш здорової конкурентної середовища. Цей механізм також включає співпрацю з міжнародними наглядовими організаціями, що дозволяє Україні синхронізувати свої регуляторні практики з міжнародними.

3. Пруденційні вимоги. Інструменти пруденційного регулювання є основними для забезпечення фінансової стабільності НБФУ:

— Вимоги до капіталу — установлення мінімальних розмірів капіталу, який необхідний для діяльності НБФУ, дозволяє забезпечити їх здатність погашати зобов'язання перед клієнтами і інвесторами в разі непередбачених обставин. Для страхових компаній, кредитних спілок та інших НБФУ ці вимоги можуть варіюватися залежно від виду діяльності.

— Вимоги до ліквідності — НБФУ повинні дотримуватися певних стандартів ліквідності, що забезпечує їх здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами. Це включає підтримку мінімальних ліквідних активів на балансі.

— Стрес-тестування — важливий інструмент для оцінки фінансової стійкості установи в умовах потенційних економічних або фінансових шоків. Він дає змогу передбачити, як НБФУ буде функціонувати в умовах кризових ситуацій, таких як падіння фондових ринків чи різкі коливання валютних курсів.

4. Прозорість (транспарентність) та звітність. Підвищення прозорості діяльності НБФУ є важливим інструментом регулювання:

— Розкриття інформації — НБФУ зобов'язані регулярно надавати звітність про свою фінансову діяльність, розкривати дані про структуру власності, обсяги наданих послуг, результати перевірок та аудиту. Це забезпечує більшу довіру до установи з боку інвесторів та споживачів фінансових послуг.

— Цифровізація звітності — запровадження автоматизованих систем звітності та обміну даними між регуляторами та фінансовими установами дозволяє зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність нагляду.

5. Захист прав споживачів фінансових послуг. Захист прав споживачів є важливим інструментом для регулювання діяльності НБФУ:

— Фінансова грамотність — підвищення рівня фінансової грамотності серед громадян сприяє більш ефективному використанню фінансових послуг та зменшенню рівня фінансових шахрайств.

— Розгляд скарг і спорів — створення механізмів для вирішення конфліктних ситуацій між НБФУ та споживачами, зокрема за допомогою фінансового омбудсмена або спеціалізованих комісій.

— Гарантування вкладів — введення системи гарантування вкладів для НБФУ дозволяє знижувати ризики для клієнтів у разі неплатоспроможності фінансової установи, забезпечуючи захист їхніх коштів.

Таким чином, державне регулювання діяльності НБФУ в Україні здійснюється через комплексну систему інструментів, що включає нормативно-правові акти, наглядові механізми, пруденційні вимоги, а також заходи, спрямовані на забезпечення прозорості діяльності та захисту прав споживачів. Кожен з цих інструментів

має важливе значення для забезпечення стабільності та розвитку фінансового сектору в країні.

Державне регулювання діяльності НБФУ в Україні характеризується рядом особливостей, що формують цілісну та багаторівневу систему нагляду. По-перше, інституційна структура регулювання є багаторівневою: основні функції здійснюють Національний банк України (який контролює діяльність більшості НБФУ, зокрема страхових компаній, кредитних спілок, фінансових компаній, ломбардів), Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (регулює ринок капіталу, зокрема діяльність інвестиційних фірм, компаній з управління активами, фондових бірж), а також Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (що наразі охоплює лише банки, але у майбутньому передбачається розширення його повноважень на окремі небанківські установи). По-друге, нормативна політика дедалі більше орієнтована на євроінтеграцію, що проявляється в гармонізації національного законодавства з базовими директивами ЄС (зокрема Solvency II, MiFID II, CRR) та імплементації міжнародних стандартів, розроблених такими організаціями, як IAIS, IOSCO та FATF. По-третє, регулювання базується на ризик-орієнтованому підході, який передбачає не лише формальне дотримання норм, а й системну оцінку ризиків, що супроводжується застосуванням стрес-тестування та диференційованого нагляду залежно від масштабів і профілю ризику конкретної установи. Значна увага приділяється прозорості та звітності, зокрема шляхом посилення вимог до розкриття інформації, цифровізації регуляторного контролю (включаючи використання RegTech і SupTech), а також удосконалення процедур звітності. У межах системного підходу до захисту прав споживачів передбачається встановлення мінімальних стандартів обслуговування, що в свою чергу корелює з Планом для Ukraine Facility на 2024—2027 рр. [14], запровадження механізмів фінансової грамотності та інституту фінансового омбудсмена. Нарешті, актуальні трансформації регуляторної моделі обумовлені наслідками повномасштабної війни, що зумовило потребу в оновленні підходів до нагляду, зокрема у напрямі забезпечення стійкості НБФУ, створення нових систем гарантування вкладів для кредитних спілок і виплат за договорами страхування життя.

Відповідно до Меморандуму про економічну та фінансову політику [15], укладеного між Україною та Міжнародним валютним фондом, Україна взяла на себе зобов'язання щодо удосконалення правової, нормативної та наглядової бази, яка регулює діяльність небанківських фінансових установ та функціонування фінансових ринків у цілому.

Запровадження вимог до платоспроможності, гармонізованих із положеннями Директиви 2009/138/ЄС (Solvency II), передбачено з 2027 року. Це дозволить забезпечити поступове наближення національної системи регулювання страхового ринку до стандартів Європейського Союзу, підвищити стійкість страхових компаній до фінансових ризиків, а також посилити захист прав споживачів страхових послуг.

Після припинення дії воєнного стану та прийняття відповідної підзаконної нормативної бази, НБУ у співпраці з Фондом гарантування вкладів фізичних осіб мають розробити механізми функціонування системи

гарантування вкладів для кредитних спілок, а також систему гарантування виплат за договорами страхування життя.

Після завершення дії воєнного стану та ухвалення належної підзаконної нормативної бази, передбачається активізація інституційної співпраці між з метою розроблення та впровадження комплексних механізмів гарантування фінансової стабільності у небанківському секторі. Зокрема, йдеться про створення повноцінної системи гарантування вкладів членів кредитних спілок, яка забезпечуватиме підвищений рівень довіри до цього сегмента фінансового ринку та сприятиме його подальшому розвитку.

Крім того, планується запровадження спеціалізованої системи гарантування страхових виплат за договорами страхування життя. Такий механізм стане важливою складовою системи захисту прав споживачів фінансових послуг та сприятиме формуванню більш передбачуваного та стабільного середовища для діяльності страхових компаній. У результаті реалізації цих заходів очікується посилення фінансової стійкості небанківських установ, зростання їх інституційної спроможності та поступова інтеграція у загальноєвропейську нормативно-правову архітектуру.

Водночас НБУ виносить на публічне обговорення проєкт нормативного акту щодо встановлення норм регулювання валютних ризиків для об'єднаних кредитних спілок та корегування методики обчислення пруденційних показників кредитних спілок. Документ підготовлено у зв'язку з внесенням змін до профільного законодавства про кредитні спілки, що дозволяє об'єднаним кредитним спілкам залучати кредитні ресурси в іноземній валюті від зарубіжних країн, міжнародних фінансових інституцій, організацій міжнародного співробітництва та програм технічної підтримки. Запропонований регуляторний документ містить такі ключові положення: встановлення лімітів валютного ризику та стандартів системи менеджменту валютних ризиків для об'єднаних кредитних спілок; деталізація процедур розрахунку пруденційних нормативів для кредитних спілок усіх типів [16].

Паралельно з реформами в інших сегментах фінансового ринку, НКЦПФР здійснює розробку нової нормативно-правової бази для фінансових посередників. Основною метою цього процесу є гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу, зокрема в частині вимог до мінімального рівня капіталу та систем управління ризиками.

Очікується, що оновлені регуляторні рамки охоплюватимуть широкий спектр фінансових посередників, включаючи торговців цінними паперами, інвестиційні фірми, управителів активами та інших професійних учасників ринку. Нові нормативи встановлять прозорі та однакові правила гри, що відповідатимуть європейським стандартам, зокрема Директиві ЄС 2014/65 (MiFID II) та Регламенту ЄС 575/2013 (CRR).

НБУ, використовуючи свої регуляторні компетенції згідно з законодавством про платіжні послуги, оновив пруденційні стандарти для небанківських платіжних провайдерів. Ці модифікації представляють подальший етап гармонізації українського фінансового регулювання з європейськими правовими нормами. Нове регуляторне

положення щодо капітальних вимог до небанківських платіжних операторів встановлює: структуру та компоненти регулятивного капіталу; мінімальні стандарти достатності капіталу для небанківських учасників платіжного ринку; методологію визначення необхідного обсягу регулятивного капіталу; правила включення субординованих зобов'язань до розрахунку капітальної бази; систему пруденційних коефіцієнтів та нормативів [17].

Зазначені зміни затверджено постановою Правління Національного банку України від 13 червня 2025 року № 64 "Про деякі питання визначення регулятивного капіталу небанківських надавачів платіжних послуг" та набрали чинності з 18 червня 2025 року [18].

Приведення вимог щодо капіталу до європейських норм дозволить підвищити фінансову стійкість посередників, знизити системні ризики, пов'язані з їхньою діяльністю, а також створити передумови для визнання української інфраструктури фінансового ринку у межах єдиного ринку ЄС. Крім того, це сприятиме зростанню довіри інвесторів, покращенню доступу українських компаній до зовнішніх джерел фінансування та інтеграції в європейський фінансовий простір.

НБУ вносив процедуру повідомлення небанківськими організаціями про невідповідності в інформації стосовно кінцевих бенефіціарних власників та структури власності клієнтів шляхом внесення коригувань до регуляторних актів з фінансового моніторингу відповідно до чинних законодавчих норм.

Згідно з новими правилами, небанківські фінансові організації повинні інформувати про виявлені невідповідності адміністратора ЄДР — Міністерство юстиції України. Попередньо такі повідомлення направлялися до Держфінмоніторингу. Внесені корективи визначають: терміни для з'ясування небанківською фінансовою організацією наявності чи відсутності розбіжностей у структурі власності; процедуру виявлення невідповідностей небанківськими установами та порядок їх фіксації згідно з регламентом, затвердженим Мін'юстом. Небанківським установам надається місячний адаптаційний період для коригування клієнтських анкет, відповідних переліків клієнтів та реєстру виявлених невідповідностей у відповідності до нових вимог [19; 20].

Відмітимо, що в рамках підтримки Європейським Союзом стабільності України та її європейської інтеграції у травні 2025 року було запущено новий проєкт Твіннінг за фінансуванням ЄС. Ініціатива спрямована на допомогу Національному банку України у впровадженні ризик-орієнтованого нагляду згідно з європейськими стандартами та сприянні розвитку небанківського фінансового сектору для забезпечення фінансових ресурсів постконфліктного відновлення економіки та інтеграції до міжнародних фінансових ринків. Проєкт реалізується за участі наглядових органів країн-членів ЄС: польського Управління фінансового нагляду (UKNF), литовського центрального банку (Lietuvos bankas), іспанського Міжнародного фонду з адміністрації та публічної політики (FIAPP) та Генерального директорату з питань страхування і пенсійних фондів Міністерства економіки Іспанії (DGSFP). Твіннінг являє собою механізм інституційної кооперації ЄС, що забезпечує взаємодію між державними органами країн-членів та країн-партнерів. Такі проєкти поєднують експертизу

та практичний досвід публічних інституцій для досягнення визначених цілей у рамках узгоджених програм співпраці [21]. Також НБУ зобов'язав небанківські фінансові установи організувати інклюзивні підрозділи до 31 березня 2025 року [22].

Шляхи удосконалення державного регулювання діяльності НБФУ в умовах воєнного стану полягають у наступному:

1. Посилення координації між регуляторами: необхідно розширити міжінституційне співробітництво між Національним банком України, НКЦПФР, Фондом гарантування вкладів фізичних осіб та іншими органами. Створення єдиного координаційного центру або кризового комітету з питань регулювання фінансового сектору дозволить оперативно реагувати на виклики воєнного часу.

2. Запровадження адаптивного ризик-орієнтованого нагляду: слід адаптувати механізми пруденційного нагляду до умов воєнної економіки шляхом: зміни підходів до оцінки ризиків (наприклад, врахування географічного розташування активів); тимчасового пом'якшення окремих нормативів для підтримки платоспроможності НБФУ; впровадження дистанційного нагляду з використанням цифрових інструментів.

3. Розширення системи гарантування вкладів та страхових виплат: в умовах зростання ризиків неплатоспроможності та втрати довіри до фінансових інститутів доцільним є розроблення та запровадження: системи гарантування вкладів для кредитних спілок; механізму захисту за договорами страхування життя; резервних фондів для критично важливих НБФУ.

4. Пріоритетність цифровізації регуляторного середовища: для зменшення бюрократичного навантаження на НБФУ в умовах обмежених ресурсів слід активізувати: автоматизацію подання звітності (RegTech); впровадження е-нагляду та аналітики великих даних (SupTech); створення єдиних цифрових профілів установ з урахуванням ризиків.

5. Забезпечення регуляторної стабільності та прогнозованості: необхідно мінімізувати частоту змін законодавства під час воєнного стану, ухвалювати нові норми лише за умов їх нагальної необхідності та після попереднього публічного обговорення. Це дозволить НБФУ ефективно планувати свою діяльність в умовах невизначеності.

6. Підтримка платоспроможності та капіталізації НБФУ: держава може запровадити спеціальні механізми фінансової підтримки НБФУ, які надають соціально значущі послуги (страхування, кредитування населення, мікрофінансування), зокрема: податкові пільги; спрощені процедури рефінансування; доступ до міжнародної технічної допомоги.

7. Зміцнення інституційної спроможності регуляторів: потребує посилення кадровий, технологічний та аналітичний потенціал регулюючих органів для ефективної реалізації нових функцій і забезпечення безперервного нагляду за НБФУ навіть в умовах кризових обмежень.

8. Розвиток нормативної бази для FinTech та інноваційних моделей: варто забезпечити гнучкі регуляторні умови для впровадження фінансових технологій, дистанційних сервісів, мобільного страхування, цифрової

ідентифікації, зокрема шляхом створення регуляторних пісочниць.

9. Посилення захисту прав споживачів фінансових послуг: з метою збереження довіри до сектору необхідно створити: механізм компенсацій в умовах втрати активів через бойові дії; програми фінансової грамотності в умовах кризи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку принципових висновків щодо сучасного стану та перспектив розвитку системи державного регулювання діяльності небанківських фінансових установ в Україні. По-перше, трансформація інституційної архітектури регулювання фінансового ринку України внаслідок реалізації проєкту "спліт" у 2020 році створила нову парадигму розподілу регуляторних повноважень між Національним банком України та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Ця модель поєднує елементи секторального та інтегрованого підходів до регулювання, що дозволяє забезпечити як спеціалізацію регуляторних функцій, так і координацію наглядової діяльності в межах єдиної фінансової системи. По-друге, система державного регулювання небанківських фінансових установ характеризується комплексністю застосовуваних інструментів, які охоплюють нормативно-правове забезпечення, наглядові механізми, пруденційні вимоги та заходи щодо забезпечення прозорості й захисту прав споживачів. Особливістю сучасного етапу є посилення ролі ризик-орієнтованого підходу до нагляду, що передбачає диференціацію регуляторних вимог залежно від масштабів діяльності та профілю ризику конкретних установ. По-третє, євроінтеграційний вектор розвитку України зумовлює необхідність поступової гармонізації національного законодавства з директивами ЄС, зокрема Solvency II, MiFID II та CRR. Це створює як можливості для підвищення стандартів регулювання та інтеграції у європейський фінансовий простір, так і виклики, пов'язані з адаптацією вітчизняних фінансових установ до більш жорстких вимог щодо капіталізації, управління ризиками та корпоративного управління. По-четверте, в умовах воєнного стану система державного регулювання небанківських фінансових установ потребує суттєвої адаптації до нових ризиків та викликів. Це стосується як розроблення механізмів забезпечення операційної стійкості фінансових установ в умовах бойових дій, так і створення додаткових систем захисту споживачів фінансових послуг, включаючи розширення системи гарантування вкладів на кредитні спілки та запровадження механізмів гарантування страхових виплат за договорами страхування життя. По-п'яте, цифровізація регуляторних процесів виступає одним з ключових напрямів модернізації системи нагляду за небанківськими фінансовими установами. Впровадження RegTech та SupTech технологій дозволяє підвищити ефективність регуляторного нагляду, зменшити адміністративне навантаження на фінансові установи та забезпечити більш оперативне реагування на ризики й порушення.

Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи державного регулювання небанківських фінансових уста-

нов включають: посилення координації між регуляторами через створення єдиного координаційного центру; запровадження адаптивного ризик-орієнтованого нагляду з урахуванням специфіки воєнного стану; розширення системи гарантування вкладів та страхових виплат; пріоритетність цифровізації регуляторного середовища; забезпечення регуляторної стабільності та прогнозованості; підтримку платоспроможності та капіталізації НБФУ; зміцнення інституційної спроможності регуляторів; розвиток нормативної бази для FinTech та інноваційних моделей; посилення захисту прав споживачів фінансових послуг.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері мають охоплювати розробку нових підходів до оцінки ефективності регуляторного впливу в умовах трансформації фінансового ринку, дослідження впливу геополітичних факторів на стабільність небанківських фінансових установ, аналіз досвіду європейських країн щодо регулювання фінтех-компаній та криптоактивів, а також розроблення методології оцінки системних ризиків у небанківському фінансовому секторі.

Отримані результати дослідження можуть бути використані органами державної влади при формуванні стратегії розвитку фінансового ринку України, удосконаленні нормативно-правової бази регулювання небанківських фінансових установ, а також науковцями та практиками для подальших досліджень у сфері фінансового регулювання та нагляду.

Література:

1. Абрамова І. В. Стан та повоєнні перспективи розвитку ринку фінансових послуг. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С. 49—53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-06>
2. Бороденко Т., Буряченко А., Гапонюк М. Діяльність небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-4>
3. Деревко Ю. Особливості фінансових інструментів небанківських установ в Україні. Український економічний часопис. 2024. № 5. С. 49—53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-9>
4. Дяченко О. О. Категорійно-змістова визначеність правового концепту "небанківські фінансові установи". Правові новели. 2024. № 24. С. 77—83. DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.24.11>
5. Золковер А. О., Несенюк Є. С. Небанківські фінансові установи в структурі тіньових фінансових потоків. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 2 (14). С. 532—545. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0247>
6. Клименко К. В., Ухналь Н. М., Старик В. М. Вітчизняний ринок небанківських фінансових послуг: стратегічні сценарії відновлення. Наукові праці НДФІ. 2023. № 1. С. 131—144. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.01.131>
7. Клименко К. В., Колосов І. П. Напрями реформування державного регулювання ринку небанківських фінансових послуг в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 2. С. 97—117.
8. Клименко К. В., Савостьяненко М. В. Формування системи стратегічного регулювання ринку небанківських фінансових послуг в Україні. Фінанси України. 2021. № 4. С. 65—83. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.04.065>
9. Старик В. М. Фінансова стійкість і безпека небанківського фінансового ринку України. Наукові праці НДФІ. 2024. № 3. С. 83—96. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.03.083>
10. Корнєєв В. Розвиток ринків фінансових послуг небанківських посередників. Економіка і прогнозування. 2016. № 3. С. 79—99.
11. Масюк Ю. В. Розвиток небанківських фінансових компаній на ринку фінансових послуг України. Ефективна економіка. 2024. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.41>
12. Сіваш А. Конкуренція небанківських фінансових установ на ринку споживчого кредитування. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-82>
13. Черкасова С., Медвідь Л., Міценко Н. Аналіз кредитної діяльності небанківських фінансових установ. Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-6>
14. План для Ukraine Facility на 2024-2027 pp. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
15. Лист про наміри та Меморандум про економічну і фінансову політику від 21 березня 2025 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Lol_MEFP_Ukraine_2025-03-21.pdf
16. Пруденційні нормативи кредитних спілок буде оновлено. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prudentsiyni-normativi-kreditnih-spiлок-bude-onovleno>
17. Оновлено вимоги щодо регулятивного капіталу для небанківських надавачів платіжних послуг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-schodo-regulyativnogo-kapitalu-dlya-nebankivskih-nadavachiv-platijnih-poslug>
18. Про деякі питання визначення регулятивного капіталу небанківських надавачів платіжних послуг: Постанова Правління Національного банку України від 13 червня 2025 року № 64. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_13062025_64
19. Урегульовано порядок повідомлення банками та небанківськими установами про виявлені розбіжності щодо кінцевих бенефіціарних власників та структуру власності клієнта. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uregulovano-poryadok-povidomlennya-bankami-ta-nebankivskimi-ustanovami-pro-viyavleni-rozbiynosti-schodo-kintsevih-benefitsiarnih-vlasnikiv-ta-strukturu-vlasnosti-klijenta>
20. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України з питань фінансового моніторингу: Постанова Правління Національного банку України від 05 жовтня 2024 року № 121. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_05102024_121
21. Європейський Союз запускає новий Твіннінг-проект, фінансований ЄС, на підтримку Національного банку України у сфері ефективного нагляду за небанківськими фінансовими установами (оновлено). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/yevropeyskiy-soyuz-zapuskaye-noviy-proyekt-pidtrimki>

natsionalnogo-banku-ukrayini-u-sferi-vprovadjennya-efektivnogo-naglyadu-za-nebankivskimi-finansovimi-ustanovami

22. Небанківські фінансові установи організують інклюзивні підрозділи до 31 березня 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nebankivski-finansovi-ustanovi-organizuyut-inklyuzivni-pidrozdzili-do-31-bereznia-2025-roku>

References:

1. Abramova, I. V. (2023), "State and post-war prospects for the development of the financial services market", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 74, pp. 49—53. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-06>
2. Borodenko, T., Buriachenko, A. and Haponiuk, M. (2023), "Activities of non-bank financial institutions in the financial services market", *Ekonomika ta Suspilstvo*, [Online], vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-4>
3. Derevko, Yu. (2024), "Features of financial instruments of non-bank institutions in Ukraine", *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 5, pp. 49—53. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-9>
4. Diachenko, O. O. (2024), "Categorical and substantive certainty of the legal concept 'non-bank financial institutions'", *Pravovi novely*, vol. 24, pp. 77—83. <https://doi.org/10.32782/ln.2024.24.11>
5. Zolkover, A. O. and Nesenjuk, Ye. S. (2024), "Non-bank financial institutions in the structure of shadow financial flows", *Yevropeyskyi naukovi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, vol. 2 (14), pp. 532—545. <http://doi.org/10.32750/2024-0247>
6. Klymenko, K. V., Ukhmal, N. M. and Saryk, V. M. (2023), "Domestic non-bank financial services market: strategic recovery scenarios", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 1, pp. 131—144. <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.01.131>
7. Klymenko, K. V. and Kolosov, I. P. (2017), "Directions for reforming state regulation of the non-bank financial services market in Ukraine", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 2, pp. 97—117.
8. Klymenko, K. V. and Savostianenko, M. V. (2021), "Formation of a strategic regulation system for the non-bank financial services market in Ukraine", *Finansy Ukrainy*, vol. 4, pp. 65—83. <https://doi.org/10.33763/finukr2021.04.065>
9. Saryk, V. M. (2024), "Financial stability and security of Ukraine's non-bank financial market", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 3, pp. 83—96. <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.03.083>
10. Kornieiev, V. (2016), "Development of financial services markets of non-bank intermediaries", *Ekonomika i prohozuvannia*, vol. 3, pp. 79—99.
11. Masiuk, Yu. V. (2024), "Development of non-bank financial companies in the financial services market of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.41>
12. Sivash, A. (2025), "Competition of non-bank financial institutions in the consumer lending market", *Ekonomika ta Suspilstvo*, [Online], vol. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-82>
13. Cherkasova, S., Medvid, L. and Mitsenko, N. (2022), "Analysis of credit activities of non-bank financial institutions", *Ekonomika ta Suspilstvo*, [Online], vol. 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-6>
14. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Plan for Ukraine Facility for 2024—2027", [Online], available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (Accessed 13 Aug 2025).
15. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Letter of Intent and Memorandum on Economic and Financial Policy dated March 21, 2025", [Online], available at: https://mof.gov.ua/storage/files/LoI_MEFP_Ukraine_2025-03-21.pdf (Accessed 13 Aug 2025).
16. National Bank of Ukraine (2025), "Prudential standards for credit unions will be updated", [Online], available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prudentsiyni-normativi-kreditnih-spilok-bude-onovleno> (Accessed 02 Aug 2025).
17. National Bank of Ukraine (2025), "Requirements for regulatory capital for non-bank payment service providers have been updated", [Online], available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/оновлено-вимоги-schodo-regulyativnogo-kapitalu-dlya-nebankivskih-nadavachiv-platijnih-poslug> (Accessed 02 Aug 2025).
18. National Bank of Ukraine (2025), "On certain issues of determining the regulatory capital of non-bank payment service providers: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated June 13, 2025 No. 64", [Online], available at: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_13062025_64 (Accessed 02 Aug 2025).
19. National Bank of Ukraine (2024), "The procedure for notification by banks and non-bank institutions about identified discrepancies regarding ultimate beneficial owners and client ownership structure has been regulated", [Online], available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uregulovano-poryadok-povidomlennya-bankami-ta-nebankivskimi-ustanovami-pro-viyavleni-rozbijnosti-schodo-kintsevih-benefitsiarnih-vlasnikiv-ta-strukтуру-vlasnosti-kliya> (Accessed 02 Aug 2025).
20. National Bank of Ukraine (2024), "On approval of amendments to certain regulatory acts of the National Bank of Ukraine on financial monitoring: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated October 5, 2024 No. 121", [Online], available at: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_05102024_121 (Accessed 02 Aug 2025).
21. National Bank of Ukraine (2025), "The European Union launches a new EU-funded Twinning project to support the National Bank of Ukraine in effective supervision of non-bank financial institutions (updated)", [Online], available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/yevropeyskiy-soyuz-zapuskaye-noviy-proyekt-pidtrimki-natsionalnogo-banku-ukrayini-u-sferi-vprovadjennya-efektivnogo-naglyadu-za-nebankivskimi-finansovimi-ustanovami> (Accessed 02 Aug 2025).
22. National Bank of Ukraine (2025), "Non-bank financial institutions will organize inclusive units by March 31, 2025", [Online], available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nebankivski-finansovi-ustanovi-organizuyut-inklyuzivni-pidrozdzili-do-31-bereznia-2025-roku> (Accessed 02 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.08.2025 р.

М. В. Кочеров,
 д. ю. н., професор кафедри публічного управління та адміністрування,
 Державний університет "Київський авіаційний інститут"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8687-8604>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.262

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СУЧАСНОМУ ІНФОРМАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

М. Kocherov,
 Doctor of Science of Law, Professor of the Department of Public Management
 and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

FORMATION OF EFFECTIVE MECHANISMS FOR CONTROL AND MANAGEMENT OF BANKING
 ACTIVITIES IN THE MODERN INFORMATION ENVIRONMENT

У статті досліджено актуальні виклики, що постають перед державним управлінням банківською діяльністю України в сучасному інформаційному середовищі. Окреслено проблему недостатньої ефективності традиційних механізмів контролю, які не відповідають динаміці змін та стрімкому зростанню кіберзагроз. Встановлено, що вдосконалення систем автоматизованого моніторингу, алгоритмів стрес-тестування та механізмів превентивного регулювання є необхідною умовою для зміцнення фінансової стабільності й підвищення прозорості банківської системи. Проаналізовано механізми інституційного та нормативно-правового контролю Національного банку України, що здійснюється через планові і позапланові інспекції, а також контроль за дотриманням капітальних, ліквідних та комплаєнс-вимог. Доведено, що з 2025 року відбувається поступове відновлення довоєнних регуляторних стандартів з урахуванням нових викликів, зокрема кіберризиків, гібридних загроз та потреб макроекономічної стабілізації. Узагальнено роль нормативних актів, які деталізують застосування заходів впливу та підвищують ефективність інспекційної діяльності регулятора.

Розглянуто автоматизовані системи моніторингу та стрес-тестування як ключові цифрові інструменти, що забезпечують збір і аналіз фінансових даних у реальному часі, оперативне виявлення аномалій і моделювання кризових сценаріїв. Закцентовано, що їх застосування сприяє підвищенню гнучкості і адаптивності державного нагляду, запобіганню фінансовим кризам і покращенню прозорості банківської діяльності. Особливу увагу приділено кібербезпеці як інтегрованому механізму управління ризиками у банківському секторі, обґрунтовано важливість впровадження багатфакторної автентифікації, стандартів захисту інформаційної інфраструктури та новітніх нормативних вимог. Підкреслено, що ці заходи відповідають європейським стандартам і мають стратегічне значення для забезпечення стійкості банківської системи в сучасному інформаційному середовищі. Доведено, що формування ефективних механізмів контролю і управління банківською діяльністю базується на інтеграції традиційних підходів із сучасними цифровими технологіями, що є визначальною передумовою для ефективно банківської діяльності України.

The article examines the current challenges faced by state regulation of Ukraine's banking sector within the modern information environment. It outlines the problem of insufficient effectiveness of traditional control mechanisms, which fail to keep pace with the rapid changes and the exponential growth of cyber threats. It is established that the improvement of automated monitoring systems, stress-testing algorithms, and preventive regulatory mechanisms is a necessary condition for strengthening financial stability and enhancing the transparency of the banking system. The mechanisms of institutional and normative-legal control exercised by the National Bank of Ukraine are analyzed, including scheduled and unscheduled inspections, as well as oversight of compliance with capital, liquidity, and compliance requirements. It is demonstrated that since 2025 there has been a gradual restoration of pre-war regulatory standards, taking into account new challenges such as cyber risks, hybrid threats, and the need for macroeconomic stabilization. The role of regulatory acts that detail the application of enforcement measures and increase the effectiveness of the regulator's inspection activities is generalized. Automated monitoring systems and stress testing are considered as key digital tools that ensure the collection and analysis of financial data in real time, the prompt detection of anomalies, and the modeling of crisis scenarios. It is emphasized that their application contributes to enhancing the flexibility and adaptability of state supervision, preventing financial crises, and improving the transparency of banking operations. Special attention is given to cybersecurity as an integrated risk management mechanism in the banking sector, substantiating the importance of implementing multi-factor authentication, standards for protecting information infrastructure, and the latest regulatory requirements. It is highlighted that these measures comply with European standards and hold strategic importance for ensuring the resilience of the banking system in the contemporary information environment. It is demonstrated that the formation of effective control and management mechanisms for banking activities is based on the integration of traditional approaches with modern digital technologies, which is a key prerequisite for the efficient functioning of Ukraine's banking sector.

Ключові слова: управління банківською діяльністю, механізми контролю, інформаційне суспільство, цифровізація, автоматизований моніторинг, стрес-тестування, кібербезпека, фінансова стабільність, Національний банк України, управління ризиками.

Key words: banking management, control mechanisms, information society, digitalization, automated monitoring, stress testing, cybersecurity, financial stability, National Bank of Ukraine, risk management.

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

Сучасний банківський сектор України зазнає глибоких трансформацій під впливом цифровізації, євроінтеграційних процесів, нових регуляторних підходів та безпрецедентних геополітичних викликів. У цих умовах система державного управління у сфері фінансів постає перед завданням забезпечення стійкості, прозорості та ефективності банківських установ, зокрема шляхом удосконалення механізмів контролю та управління їхньою діяльністю. Центральна роль у цьому процесі належить Національному банку України (НБУ) як регулятору, який повинен адаптувати свої інструменти до змінного інформаційного середовища, зростаючих ризиків кіберзлочинності та очікувань міжнародної спільноти.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливого значення набуває впровадження сучасних цифрових рішень у банківське регулювання. Ці підходи чітко окреслені в Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, де акцент зроблено на необхідності зміцнення фінансової стабільності, покращення нагляду за фінансовими установами, підвищення рівня цифрової трансформації та кіберстійкості, а також інтеграції з фінансовим простором ЄС. Зазначена стратегія передбачає перехід до більш гнучкої, аналітично обґрунтованої та ризик-орієнтованої моделі регулювання і нагляду, що потребує відповідного наукового осмислення [1].

Інформаційне середовище, у якому функціонує банківський сектор, характеризується високою динамікою, складністю структури потоків даних, зростанням обсягів фінансових транзакцій та загрозами кібер-

безпеки. Водночас підвищуються вимоги до прозорості, відповідальності та підзвітності банківських установ з боку держави, суспільства та міжнародних партнерів. Проблема полягає в недостатній ефективності існуючих інструментів банківського нагляду, що часто не встигають за швидкістю розвитку цифрових технологій і нових фінансових продуктів. Також існує потреба у вдосконаленні систем автоматизованого моніторингу, алгоритмів стрес-тестування, моделей прогнозування кризових явищ та механізмів превентивного регулювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про активний розвиток теоретичних і практичних аспектів державного регулювання банківської діяльності в Україні. Зокрема, у роботах Л. Сороки, К. Куркової та О. Панченко [7] наголошується на важливості адміністративно-правового статусу Національного банку України як регулятора, який поєднує традиційні підходи з впровадженням сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності контролю. В.Рисін та Р.Печенко [15] висвітлюють структурні зміни на ринку фінансових послуг в умовах воєнного стану, підкреслюючи роль кібербезпеки та цифрових інструментів у забезпеченні стійкості банківського сектору. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року [1] акцентує увагу на фінансовій стабільності, цифровізації та євроінтеграції. НБУ відновлює довоєнні стандарти нагляду, зокрема оцінку кредитних ризиків і стрес-тестування [3; 4; 13], вдосконалює контроль у сфері готівкового обігу [5] та регламентує заходи впливу при порушеннях [6]. Вимоги фінансового моніторингу посилені відповідно до європейських стандартів [8; 11]. Постанова НБУ № 69 (2025) встановлює стандарти кібербезпеки для критичної інфраструктури [16], що особливо важливо в умовах гібридних загроз [17]. Указане свідчить про формування цілісної системи контролю та управління банківською діяльністю, орієнтованої на стійкість, прозорість та цифрову безпеку, однак потребує подальшого аналізу ефективності впроваджених механізмів у динаміці ризиків, викликаних війною, кіберзагрозами та швидким розвитком фінансових технологій.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідження сучасних тенденцій та підходів до формування ефективних механізмів контролю та управління банківською діяльністю в сучасному інформаційному середовищі та обґрунтування потреби інтеграції традиційних механізмів та інноваційних цифрових рішень, що враховують нові ризики та загрози у досліджуваній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державне регулювання банківського сектору з метою забезпечення макрофінансової стабільності, прозорості та стійкості функціонування банківських установ в Україні, реалізується через інституційний і нормативно-правовий нагляд, що здійснюється Національним

банком України. Цей механізм є системною управлінською практикою, яка поєднує планові та позапланові перевірки з постійним моніторингом дотримання банками регуляторних вимог. У межах свого мандата НБУ виконує функції як наглядового, так і нормативного органу, формуючи рамкові засади пруденційного регулювання відповідно до кращих міжнародних стандартів, зокрема принципів Базельського комітету з банківського нагляду [2].

Регуляторна політика охоплює широке коло аспектів, зокрема: нормативи достатності капіталу, ліквідності, прозорість структури власності, якість корпоративного управління, управління ризиками, комплаєнс-контроль та відповідність вимогам законодавства [3]. У 2025 році простежується тенденція до поступового відновлення довоєнного режиму регулювання банківської діяльності, що був скоригований у зв'язку з повномасштабною збройною агресією РФ. Повернення до повноцінного регуляторного середовища обумовлене необхідністю підвищення стійкості фінансового сектору до нових типів ризиків, зокрема тих, що пов'язані з кібератаками, гібридними загрозами, а також процесами макроекономічної стабілізації [4].

Інспекційна діяльність, що здійснюється НБУ, виконує не лише контрольну функцію, а й відіграє роль джерела релевантної інформації для ухвалення оперативних і стратегічних регуляторних рішень. Планові та позапланові інспекції набувають функціонального розширення: вони слугують не лише засобом забезпечення фінансової дисципліни, а й виступають джерелом аналітичної інформації, необхідної для адаптивного регулювання. У цьому контексті важливим кроком стало оновлення з червня 2025 року Положення про організацію та проведення перевірок банків у сфері готівкового обігу, яке передбачає комплексну модернізацію процедур інспекцій. Зокрема, зміни стосуються: розширення повноважень інспекторів щодо доступу до електронної документації, нормативного закріплення використання відеофіксації під час перевірок, а також регулювання дій НБУ у разі перешкоджання контрольним заходам [5]. Такі нововведення спрямовані на підвищення ефективності нагляду та мінімізацію ризиків, пов'язаних із тіньовими готівковими операціями, що особливо актуально в умовах воєнного часу та цифровізації банківської сфери.

Щодо нормативних документів, Національний банк затвердив низку постанов у 2025 році, які деталізують механізми застосування заходів впливу до банків у разі порушень. Зокрема, постанова Правління НБУ від 9 травня 2025 року № 54 регламентує порядок укладення письмових угод з банками для усунення виявлених недоліків, а також створює правову основу для реагування на ризикову діяльність і недотримання банками пруденційних нормативів [6]. Це надає регулятору інструменти для превентивного впливу та управління ризиками.

Наукові праці та аналітичні огляди підтверджують, що така структура інституційного контролю є складовою ефективного державного управління банківським сектором. Зокрема, вченими наголо-

шується, що адміністративно-правовий статус НБУ як суб'єкта державного регулювання фінансового ринку є основою для реалізації комплексних заходів контролю з використанням сучасних технологій і правових механізмів [7]. Поступове відновлення і модернізація регуляторних норм сприяють підвищенню ролі НБУ як гаранта стабільності банківського сектору у складних сучасних соціоекономічних умовах.

Таким чином, інституційний та нормативно-правовий контроль НБУ базується на балансі між жорсткістю нормативів та адаптацією до нових викликів, що відображає зусилля держави щодо підтримання банківської стабільності, прозорості і надійності. Ці механізми є фундаментальною складовою системи державного управління в банківській сфері й формують надійну основу для подальшого розвитку фінансового ринку України.

Разом з тим, стрімка діджиталізація фінансових послуг, ускладнення банківських операцій та зростання кіберзагроз зумовлюють потребу у впровадженні новітніх механізмів та інструментів контролю, які відповідають сучасному інформаційному середовищу. Це вимагає гнучких, технологічно підкріплених рішень, здатних забезпечити оперативне виявлення ризиків та адаптивне регулювання.

Автоматизовані системи моніторингу, що впроваджуються НБУ, функціонують на базі сучасних цифрових платформ, які забезпечують безперервний збір, обробку та аналітику фінансових показників банків у режимі реального часу. Ці системи інтегрують багатоканальні джерела інформації, як-то: бухгалтерська звітність, транзакційна активність, що дозволяє своєчасно виявляти фінансові аномалії, ризикові операції та потенційні порушення нормативів. Особливої ваги надається ризик-орієнтованому аналізу великих фінансових операцій, які класифікуються як потенційно небезпечні, та автоматичному інформуванню уповноважених структур про підозрілі транзакції [8; 9].

Згідно з офіційними повідомленнями, у 2025 році НБУ суттєво посилив вимоги до систем фінансового моніторингу відповідно до європейських стандартів, а також відновив планові виїзні перевірки банків після періоду регуляторного послаблення, обумовленого воєнним станом [10; 11]. Частина перевірок здійснюється у форматі безвізного нагляду з використанням цифрових технологій, що підвищує швидкість реагування та знижує навантаження на регулятора і піднаглядні установи [12].

НБУ також активно розвиває практику стрес-тестування банків, як інструменту оцінки їхньої стійкості до кризових сценаріїв. Використовуючи спеціально розроблені методики, регулятор здійснює моделювання макроекономічних шоків, коливань валютних курсів, зниження ліквідності тощо, із подальшим прогнозуванням впливу зазначених чинників на капітал і фінансову стабільність установ [13].

Стрес-тестування — це одна з основних процедур пруденційного нагляду, яка дозволяє оцінити стійкість банківської системи при виникненні несприятливих внутрішніх та зовнішніх шоків. НБУ засто-

совує комплексні сценарії, адаптовані до сучасних викликів, серед яких: макроекономічні шоки (падіння ВВП, інфляція, валютні коливання); ризики ліквідності (раптовий відтік депозитів, проблеми з доступом до ринків капіталу); кіберінциденти та технологічні ризики, що можуть призвести до операційних збоїв; геополітична нестабільність, що впливає на платоспроможність та довіру. За результатами проведених тестів НБУ встановлює додаткові капітальні вимоги або накладає інші регуляторні обмеження на банки, які виявляють підвищений ризик неспроможності. Такий підхід сприяє зниженню системного ризику, підвищує прозорість і дозволяє регулятору своєчасно вживати заходів.

На підставі результатів тестів НБУ приймає рішення щодо встановлення додаткових капітальних буферів, обмежень на активні операції або посилення наглядових заходів стосовно банків, які виявилися в зоні підвищеного ризику [14].

Наукові дослідження та аналітичні огляди підтверджують, що автоматизовані системи моніторингу у поєднанні зі стрес-тестуванням формують комплексний інструментарій адаптивного регулювання. Замість формального підходу до контролю, вони забезпечують можливість системного аналізу банківської діяльності, що охоплює не лише фінансові, а й операційні та технологічні параметри, зокрема, вразливість до кіберзагроз, які актуалізуються в умовах цифровізації [15].

Таким чином, автоматизовані платформи моніторингу та стрес-тестування є новітніми інструментами державного контролю у банківському секторі. Їх застосування сприяє забезпеченню прозорості, підвищенню адаптивності регуляторних рішень і зміцненню фінансової стабільності в Україні.

Як зазначалось вище, після періоду воєнного форс-мажору, коли діяло пом'якшене регулювання, з 2025 року Національний банк України розпочав поступове відновлення довоєнних стандартів банківського нагляду. Це передбачає жорсткіші вимоги до капіталізації, управління ризиками, прозорості структури власності, а також проведення планових і позапланових перевірок банків [4]. Такий підхід відповідає логіці посилення фінансової дисципліни в умовах стратегічного відновлення та євроінтеграції. Разом із цим, важливим аспектом сучасного банківського регулювання є забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційної інфраструктури як невід'ємної складової державного контролю. Розвиток цифрових каналів банківського обслуговування, використання хмарних технологій і активізація кіберзагроз з боку недержавних та ворожих акторів змушує державу впроваджувати системні та техніко-організаційні заходи. Постановою Правління НБУ від 27.06.2025 № 69 визначено критичну інфраструктуру фінансового сектору як об'єкт особливої уваги, де повинні діяти стандартизовані вимоги до кіберстійкості, включно з багатофакторною автентифікацією, захистом хмарних середовищ, управлінням правами доступу тощо [16].

У експертному огляді Асоціації українських банків [17] також підкреслюється, що в умовах воє-

Таблиця 1. Узагальнена характеристика традиційних механізмів та інноваційних цифрових рішень в управлінні банківською діяльністю

Механізм	Засоби реалізації	Цілі та завдання	Особливості впровадження
Інституційний нагляд НБУ	Планові та позапланові перевірки банків, контроль за дотриманням нормативів	Забезпечення фінансової дисципліни, прозорості, стабільності	Розширення повноважень інспекторів, використання відеофіксації
Нормативно-правове регулювання	Встановлення пруденційних нормативів: капітал, ліквідність, корпоративне управління, комплаєнс	Регулювання діяльності банків, управління ризиками	Відновлення довоєнних стандартів з урахуванням нових викликів
Автоматизовані системи моніторингу	Цифрові платформи для збору та аналізу даних у реальному часі, виявлення аномалій та ризиків	Оперативний контроль, підвищення ефективності нагляду	Впровадження ризик-орієнтованого підходу, інтеграція багатоканальних джерел
Стрес-тестування банків	Моделювання кризових сценаріїв (макроекономічні, валютні, кіберризики), оцінка стійкості банків	Запобігання системним кризам, зниження ризиків неспроможності	Використання комплексних сценаріїв, адаптація до сучасних загроз
Фінансовий моніторинг і превентивний контроль	Виявлення та інформування про підозрілі фінансові операції, моніторинг дотримання норм	Запобігання відмиванню грошей, фінансовим злочинам	Підвищення вимог відповідно до європейських стандартів
Кібербезпека і захист інформації	Стандартизовані вимоги до захисту інформаційних систем (автентифікація, контроль доступу, захист хмар)	Забезпечення кіберстійкості банківського сектору	Постанова № 69 НБУ, інтеграція кібернагляду у фінансовий контроль

Джерело: складено автором.

ного стану НБУ посилює вимоги до фінансового моніторингу та системного захисту від кіберзагроз, що є необхідним для забезпечення стійкості фінансової системи в умовах гібридних загроз і кібервтручань.

З огляду на комплексність викликів та сучасні умови функціонування банківської системи, ефективно управління та контроль у цьому секторі потребують інтеграції традиційних механізмів та інноваційних цифрових рішень, що враховують нові ризики та загрози, зокрема ймовірність кібернетичних втручань. У табл. 1 наведено узагальнену характеристику традиційних механізмів та інноваційних цифрових рішень в управлінні банківською діяльністю в сучасному інформаційному середовищі, які формують основу сучасної системи державного нагляду в Україні.

Інтеграція питань кіберзахисту до сфери державного нагляду та управління банківською діяльністю в сучасному інформаційному середовищі демонструє еволюцію традиційного підходу до фінансового контролю: від нормативно-пруденційного регулювання до комплексного управління ризиками цифрового середовища. Це відповідає сучасним європейським підходам, де кібербезпека визнається частиною загальної архітектури фінансової стійкості та довіри до банківської системи. Оцінюючи актуальні зміни, можна стверджувати, що Україна поступово інтегрує стандарти кібернагляду до власного регуляторного простору, що має стратегічне значення для збереження фінансової стабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування ефективних механізмів контролю та управління банківською діяльністю в сучасному інформаційному середовищі є складним багатограним процесом, що ґрунтується на поєднанні традиційних інституційних та нормативно-правових інструментів із сучасними цифровими технологіями. Основною тенденцією розвитку цих механізмів є їх адаптація до швидкоплинних викликів інформаційного суспільства, цифрових змін, посилення кіберзагроз, а також геополітичної нестабільності, що значною мірою впливають на функціонування банківського сектору України.

Зростаючі вимоги до прозорості і надійності фінансових установ обумовлюють потребу переходу від формального контролю до більш гнучких і ризик-орієнтованих моделей нагляду. Впровадження автоматизованих систем моніторингу дозволяє здійснювати безперервний збір і аналітику даних у режимі реального часу, що підвищує оперативність виявлення фінансових аномалій і ризикових операцій. Водночас, стрес-тестування, як інструмент оцінки стійкості банків до різноманітних кризових сценаріїв, набуває особливого значення, забезпечуючи превентивність і адаптивність регуляторних рішень.

Значущою складовою сучасних механізмів контролю є інтеграція заходів кібербезпеки, що формує новий рівень фінансової стабільності. Стандартизовані вимоги до захисту інформаційної інфраструктури,

включно з багатофакторною автентифікацією та контролем доступу, відповідають європейським практикам і є невід'ємною частиною державного регулювання в умовах посилення гібридних загроз.

Разом із тим, відновлення і модернізація нормативно-правового поля, що включає жорсткі вимоги до капіталізації, прозорості власності та управління ризиками, забезпечує баланс між стабільністю банківської системи та її здатністю оперативно реагувати на нові виклики. Запровадження механізмів правового реагування, зокрема застосування превентивних заходів впливу у разі виявлення порушень, посилює ефективність інституційного контролю.

Отже, тенденції формування ефективних механізмів контролю та управління банківською діяльністю відображають комплексний підхід, спрямований на забезпечення фінансової стійкості, прозорості та безпеки у динамічному цифровому середовищі. Такий підхід є важливою передумовою успішного функціонування банківського сектору в сучасному інформаційному середовищі та інтеграції України до європейського фінансового простору. Подальші дослідження повинні враховувати соціально-економічні аспекти цифрової трансформації банківського сектору, забезпечення балансу між інноваціями, прозорістю та захистом прав клієнтів.

Література:

1. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року. 2020. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf
2. Prevention of criminal use of the banking system for the purpose of money-laundering (December 1988). <https://www.bis.org/publ/bcbsc137.pdf>
3. Національний банк відновлює окремі вимоги щодо оцінки кредитного ризику та управління стрес-тестуванням банків (2025). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vidnovlyuye-okremi-vimogi-schodo-otsinki-bankami-kreditnogo-riziku-pidgotovki-planiv-vidnovlennya-diyalnosti-pobudovi-sistemi-upravlinnya-rizikami>
4. НБУ відновлює довоєнне регулювання діяльності банків. URL: <https://news.dtki.ua/finance/bank-system/100725-nbu-vidnovliuye-dovojenne-reguluvannia-diyalnosti-bankiv>
5. Національний банк уточнив систему контролю за діяльністю банків у сфері готівкового обігу (2025). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-sistemu-kontrolyu-za-diyalnistyu-bankiv-u-sferi-gotivkovogo-obigu>
6. Про затвердження Змін до Положення про застосування Національним банком України заходів впливу: постанова Правління Національного банку України № 54 від 09.05.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0054500-25#Text>
7. Сорока Л.В., Куркова К.М., Панченко О.І. Адміністративно-правовий статус і повноваження Національного банку України як регулятора. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 2. URL: http://lsej.org.ua/2_2025/77.pdf
8. Зміни у фінансовому моніторингу з 1 січня 2025 року. ЮРЛІГА. URL: https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/233463_zmni-u-fnansovomu-montoringu-z-1-schnya-2025-roku

news/233463_zmni-u-fnansovomu-montoringu-z-1-schnya-2025-roku

9. НБУ оприлюднив план перевірок банків та фінустанов на 2025 рік. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3943242-nbu-opriludniv-plan-perevirok-bankiv-ta-finustan-na-2025-rik.html>

10. Національний банк України. План виїзних моніторингів на 2025 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2025-rotsi-natsionalniy-bank-provede-viyizniy-monitoring-chotiroh-obyektiv-oversaytu>

11. Фінансовий моніторинг в Україні посилюється з червня 2025 року. REnews. URL: <https://renews.com.ua/ekonomika/finansovii-monitoring-v-ukrayini-posilivsia-z-chervnia-2025-roky-sho-treba-znati/>

12. Фінансовий нагляд: нові правила перевірок та звітності від НБУ (2025). 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/9337-fnansovii-naglyad-novi-pravila-perevirok-ta-zvitnosti-vid-nbu>

13. Про особливості здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України у 2025 році: постанова Правління НБУ від 16 грудня 2024 року № 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-24#Text>

14. Огляд банківського сектору, травень 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-traven-2025-roku>

15. Рисін В.В., Печенко Р.О. Структурні зміни на ринку фінансових послуг України: вплив війни. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління", 2024. Vol. 8, No. 1. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/may/34568/240386maket-24-35.pdf>

16. Про критичну інфраструктуру фінансового сектору: постанова Правління Національного Банку України від 27 червня 2025 року № 69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0069500-25#Text>

17. Стійкість банківського сектору в умовах воєнного стану, здійснення фінмоніторингу: огляд нормативних змін НБУ у лютому. URL: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/15113-stiikist-bankivskoho-sektoru-v-umovakh-voiennoho-stanu-zdiisnennia-finmonitorynhu-ohliad-normatyvnykh-zmin-nbu-u-liutomu>

References:

1. Ministry of Finance of Ukraine (2020), "Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2025", Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf (Accessed: 15 January 2025).
2. Basel Committee on Banking Supervision (1988), "Prevention of criminal use of the banking system for the purpose of money-laundering", BIS, December, Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbsc137.pdf> (Accessed: 20 February 2025).
3. National Bank of Ukraine (2025), "NBU restores certain requirements for credit risk assessment and stress testing", Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vidnovlyuye-okremi-vimogi-schodo-otsinki-bankami-kreditnogo-riziku-pidgotovki-planiv-vidnovlennya-diyalnosti-pobudovi-sistemi-upravlinnya-rizikami> (Accessed: 07 March 2025).

4. DTKT News (2025), "NBU restores pre-war regulation of banking activities", Available at: <https://news.dtkk.ua/finance/bank-system/100725-nbu-vidnovliuye-dovojenne-reguliuвання-diialnosti-bankiv> (Accessed: 25 April 2025).

5. National Bank of Ukraine (2025), "NBU updated system of control over cash operations in banks", Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-sistemu-kontrolyu-za-diialnistyu-bankiv-u-sferi-gotivkovogo-obigu> (Accessed: 10 May 2025).

6. National Bank of Ukraine (2025), Resolution "On the approval of changes to the procedure for applying measures of influence", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0054500-25#Text> (Accessed: 12 May 2025).

7. Soroka, L.V., Kurkova, K.M., and Panchenko, O.I. (2025), "Administrative and legal status and powers of the National Bank of Ukraine as a regulator", Legal Scientific Electronic Journal, vol. 2, Available at: http://lsej.org.ua/2_2025/77.pdf (Accessed: 20 January 2025).

8. YURLIGA (2025), "Changes in financial monitoring from January 1, 2025", Available at: https://jurliga-ligazakon.net/ru/news/233463_zmni-u-fnansovomu-monitoringu-z-1-schnya-2025-roku (Accessed: 01 February 2025).

9. Ukrinform (2025), "NBU has published the plan of inspections of banks and financial institutions for 2025", Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3943242-nbu-opriludniv-plan-perevirok-bankiv-ta-finustan-na-2025-rik.html> (Accessed: 15 March 2025).

10. National Bank of Ukraine (2025), "NBU plan of on-site monitoring inspections for 2025", Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2025-rotsi-natsionalniy-bank-provede-viyizniy-monitoring-chotiroh-obyektiv-oversaytu> (Accessed: 22 March 2025).

11. REnews (2025), "Financial monitoring has been strengthened in Ukraine since June 2025 — what you need to know", Available at: <https://renews.com.ua/ekonomika/finansovii-monitoring-v-ykrayini-posilivsia-z-chervnia-2025-roky-sho-treba-znati/> (Accessed: 05 June 2025).

12. 7eminar (2025), "Financial supervision: new rules of inspections and reporting by the NBU", Available at: <https://7eminar.ua/news/9337-fnansovii-naglyad-novi-pravila-perevirok-ta-zvitnosti-vid-nbu> (Accessed: 10 June 2025).

13. National Bank of Ukraine (2024), Resolution "On the specifics of assessing the resilience of banks and the banking system of Ukraine in 2025", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-24#Text> (Accessed: 30 January 2025).

14. National Bank of Ukraine (2025), "Banking Sector Review, May 2025", Available at: <https://bank.gov.ua/en/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-traven-2025-roku> (Accessed: 05 June 2025).

15. Rysin, V.V., and Pechenko, R.O. (2024), "Structural Changes in the Financial Services Market of Ukraine: The Impact of War", Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management", Vol. 8, No. 1, Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/may/34568/240386maket-24-35.pdf> (Accessed: 18 April 2025).

16. National Bank of Ukraine (2025), Resolution "On critical infrastructure of the financial sector", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0069500-25#Text> (Accessed: 28 June 2025).

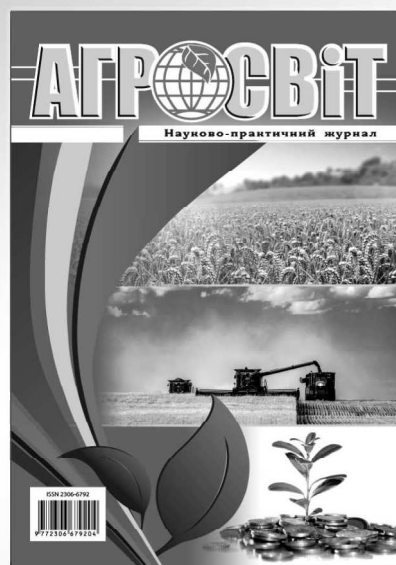
17. Association of Ukrainian Banks (2025), "Sustainability of the banking sector under martial law, implementation of financial monitoring: NBU normative changes overview in February", Available at: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/15113-stiikist-bankivskoho-sektoru-v-umovakh-voiennoho-stanu-zdiisnennia-finmonitorynhu-ohliad-normatyvnykh-zmin-nbu-u-liutomu> (Accessed: 10 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.08.2025 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 351/354:35.073.53:338.46(1)

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: 10.32702/2306-6814.2025.17.269

СИНЕРГІЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРАХ РЕКРЕАЦІЇ ТА ЗАКУПІВЛІ ІНЖИНІРИНГОВИХ І КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ: ВЕКТОР НА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТЕРИТОРІЙ У КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

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"

SYNERGY OF STATE REGULATION IN THE AREAS OF RECREATION AND PROCUREMENT
OF ENGINEERING AND CONSULTING SERVICES: A VECTOR FOR THE RESILIENCE
OF TERRITORIES IN THE CONTEXT OF ACHIEVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Дослідження спрямоване на з'ясування синергії державного регулювання у сферах рекреації та закупівлі інжинірингових і консалтингових послуг з метою формування резильєнтності територій у контексті досягнення Цілей сталого розвитку. У роботі розкрито, як інтеграція екологічно орієнтованого планування, консалтингових та інжинірингових послуг сприяє підвищенню резильєнтності громад і формуванню безпечного просторового середовища. Встановлено, що державне регулювання закупівель консалтингових та інжинірингових послуг для будівництва рекреаційної інфраструктури та інших потреб територіальних громад визначається Законом України "Про публічні закупівлі". В контексті розвитку рекреаційної сфери доведено, що резильєнтність територій забезпечується саме через підтримання соціально-еколого-економічного балансу, який сприяє стійкому розвитку та екологізації, а взаємодія влади, бізнесу, громади та наукової спільноти розглядається як необхідна умова для досягнення сталого розвитку територій.

Встановлено, що інжинірингові та консалтингові компанії у будівництві, зокрема рекреаційної інфраструктури, виступають ключовими носіями експертизи, що сприяє сталому розвитку територій. Державне регулювання також передбачає процедуру оцінки впливу на довкілля при будівництві, що передбачає врахування думки громадськості і видачі екологічних умов для багатьох типів будівництва. Це легальний механізм, що змушує забудовників адаптувати проектні рішення, тобто фактично стимулює синергію екології та інжинірингу вже на стадії планування. Встановлено, що дотримання екологічних стандартів в рекреаційних зонах не лише захищає довкілля, а й підвищує привабливість території для туристів, інвесторів, створює довгострокові економічні вигоди, стимулює розвиток малого бізнесу, створення нових робочих місць у сфері гостинності й не тільки. Проаналізовано кілька прикладів синергії, зокрема у Львівській та Івано-Франківській областях, де поєднання інженерно-консалтингових рішень, екологічного інжинірингу та просторового планування дозволило забезпечити модернізацію парків, пляжів і зон відпочинку з урахуванням екологічних вимог. Виокремлено, що головним бар'єром належного державного регулювання залишаються фрагментарність законодавчого регулювання та нестача локальних стратегій, спрямованих на будівництво інфраструктури, зокрема рекреаційної інфраструктури для забезпечення резильєнтності територій.

The study aims to identify the synergy of state regulation in the areas of recreation and the procurement of engineering and consulting services in order to build the resilience of territories in the context of achieving the Sustainable Development Goals. The paper reveals how the integration of environmentally-oriented planning, consulting, and engineering services contributes to increasing community resilience and creating a safe spatial environment. It has been established that state regulation of procurement of consulting and engineering services for the construction of recreational infrastructure and other needs of territorial communities is determined by the Law of Ukraine "On Public Procurement". In the context of the development of the recreational sector, it has been proven that the resilience of territories is ensured precisely through maintaining a socio-ecological-economic balance, which contributes to sustainable development and greening, and the interaction of government, business, community, and the scientific community is considered a necessary condition for achieving sustainable development of territories.

It has been established that engineering and consulting companies in construction, in particular recreational infrastructure, act as key carriers of expertise that contributes to the sustainable development of territories. State regulation also provides for a procedure for assessing the environmental impact of construction, which involves taking into account public opinion and issuing environmental conditions for many types of construction. This is a legal mechanism that forces developers to adapt design solutions, that is, it actually stimulates the synergy of ecology and engineering already at the planning stage. It has been established that compliance with environmental standards in recreational areas not only protects the environment, but also increases the attractiveness of the territory for tourists and investors, creates long-term economic benefits, stimulates the development of small businesses, the creation of new jobs in the hospitality sector, and more. Several examples of synergy were analyzed, in particular in Lviv and Ivano-Frankivsk regions, where the combination of engineering and consulting solutions, environmental engineering and spatial planning allowed for the modernization of parks, beaches and recreation areas taking into account environmental requirements. It is highlighted that the main barrier to proper state regulation remains the fragmentation of legislative regulation and the lack of local strategies aimed at building infrastructure, in particular recreational infrastructure to ensure the resilience of territories.

Ключові слова: забезпечення екологічної безпеки, резильєнтність, територія громади, інжинірингові послуги, консалтингові послуги, будівництво, інфраструктура, управління територіями, рекреаційна сфера, екологізація, органи місцевої влади, органи публічної влади, органи місцевого самоврядування, державне регулювання, стійкість територіальних громад, сталий розвиток, загрози, механізми, інструменти, закупівля публічних послуг, електронна система закупівель, участь громадян, інклюзивні міста, адаптація, просторове планування, зонінг територій, принципи сталого розвитку.

Key words: ensuring environmental safety, resilience, community territory, engineering services, consulting services, construction, infrastructure, territory management, recreational sphere, greening, local authorities, public authorities, local self-government bodies, state regulation, sustainability of territorial communities, sustainable development, threats, mechanisms, tools, procurement of public services, electronic procurement system, citizen participation, inclusive cities, adaptation, spatial planning, zoning of territories, principles of sustainable development.

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

Досвід багаторічної війни на території України дає підстави стверджувати, що в подальшому стратегія війни буде спрямована не стільки на захоплення територій, скільки на виснаження ресурсів і можливостей противника, створення хаосу — аби зламати волю нації до спротиву. Виходячи з цього припущення, необхідно працювати не лише над укріпленням лінії фронту, а й формувати резильєнтність країни та її територій, нарощувати життєстійкість територіальних громад. Тож протистояння України проти російської агресії вимагає стійкості територіальних громад до загроз будь-якого походження та характеру (безпекових, економічних, технологічних, соціальних, екологічних тощо). Формування та реалізація ефективних механізмів забезпечен-

ня стійкості територіальних громад можливі лише за умови комплексного підходу, спрямованого на стале функціонування під час та після кризи й швидке відновлення до оптимального стану за визначених умов рівня рівноваги. Саме тому в умовах швидких змін економічного, екологічного, соціального середовища ефективне управління та державне регулювання у сферах рекреації та закупівлі інжинірингових і консалтингових послуг є надзвичайно актуальним з огляду на формування резильєнтності територій у контексті досягнення Цілей сталого розвитку.

Традиційні підходи до управління територіями часто не відповідають викликам часу, не враховують всіх змінних, які можуть вплинути на сталий розвиток території в майбутньому, тому все частіше постає питання залучення зовнішньої експертизи. Використання консалтингу та інжинірингових послуг для удосконалення управлінських процесів органів публічної влади є тими

інструментами підвищення якості управління, на які необхідно звернути увагу при будівництві рекреаційної інфраструктури для формування резильєнтності територій. Наразі закупівля інжинірингових та консалтингових послуг регулюється Законом України "Про публічні закупівлі" та передбачає участь у отриманні цих послуг через електронну систему закупівель — інформаційно-телекомунікаційну систему, що має комплексну систему захисту інформації і забезпечує проведення закупівель, створення, розміщення, оприлюднення, обмін інформацією і документами в електронному вигляді.

У 2016 році уряд України зобов'язався реалізувати принципи Лейпцизької Хартії, яку було ухвалено у 2007 та оновлено у 2020 році. Вона визначає принципи сталого розвитку міст в Європі. Хартія підтримує інтегрований розвиток міст з урахуванням соціальних, економічних і екологічних аспектів, а також підкреслює значення участі громадян і посилення місцевих громад. Метою є створення комфортних для життя, стійких та інклюзивних міст, які здатні впоратися з такими викликами, як зміни клімату та соціальна нерівність [1]. Україна, підтримуючи ці принципи, розглядає синергію рекреаційної та інфраструктурної політики як важливий вектор підвищення привабливості територій, якості життя мешканців і стійкості територіальних громад перед викликами (кліматичними, соціальними тощо). У період 2020–2025 рр. відбулися суттєві зміни у нормативно-правовому полі та практиках місцевого розвитку, що створюють передумови для міжсекторальної співпраці задля сталого розвитку територій.

Тож актуальність дослідження обумовлена потребою у глибокому аналізі форм, інструментів, а також результативності міжсекторальної взаємодії у сфері державного регулювання як передумови для забезпечення сталого й резильєнтного розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У період 2020—2025 рр. науковці дедалі активніше звертаються до теми сталого розвитку територій через призму рекреаційної інфраструктури, екологічного інжинірингу та публічного управління. Так, Б. М. Данилишин, В. В. Пилипів і Г. О. Обиход [2] запропонували інтегровану модель резильєнтності регіонів, яка враховує екологічні, економічні й соціальні чинники. Вони підкреслили необхідність взаємодії регіональної влади з галузевими стейкхолдерами для досягнення цілей сталого споживання туристичних ресурсів. Подібну думку щодо потреби в міжгалузевій координації висловили й А. С. Близнюк [3] і Г. В. Пашенцева [4], які доводять, що ефективне управління рекреаційною сферою неможливе без уніфікації стратегій державного і місцевого рівнів. Г. В. Пашенцева також звернула увагу на значущість економічного механізму в забезпеченні екологічної безпеки рекреаційних територій, зокрема на рівні територіальних громад. Дослідженнями з питань діяльності органів місцевої влади щодо відновлення територій та формування їх резильєнтності займається Л. П. Горбата [10], а дослідженнями резильєнтності в умовах воєнного стану О. А. Чиханцова [11].

На інфраструктурний розвиток розумних міст як основи цифрової трансформації територіальних утворень звернули увагу В. Круглов та О. Липчук [14], які доводять, що формування розумного міста має вклю-

чати поетапний цикл процесів формування сприятливого для життя середовища через створення: "розумної фізичної інфраструктури", включаючи дороги, комунікації тощо; формування "цифрової інфраструктури"; створення цифрових платформ [14, с. 237], що дозволить забезпечити сталий розвиток території.

Дисертаційна робота Т. В. Белошапки "Організаційний механізм функціонування суб'єктів публічного управління в сфері екологічної безпеки в Україні" розкриває питання залучення громадськості та експертної громадськості до управління екологічною безпекою територій, оскільки це сприяє "не лише підвищенню легітимності та довіри до прийнятих рішень, але й забезпечує більш ефективну імплементацію стратегій та заходів, спрямованих на збереження навколишнього середовища" [12]. Вона наголошує, що одним із важливих інструментів залучення екологічних громадських організацій є організація консультативно-дискусійних платформ, зокрема проведення публічних слухань, фокус-груп, круглих столів, громадських обговорень щодо актуальних екологічних питань.

У площині просторового планування та зонінгу вирізняються праці О. В. Попик [5] та Ю. М. Шпарика [6]. Перша авторка обґрунтувала науково-методичні принципи екологоорієнтованого зонінгу урбанізованих територій, тоді як Ю. М. Шпарик проаналізував нормативну базу просторового планування у будівництві в умовах децентралізації. Обидва дослідники наголошують на нестачі чітких регуляторних засад, які б дозволяли адаптувати інструменти зонування до викликів сталого розвитку та екологічної трансформації територій. У цьому ж контексті варто відзначити працю Д. Гулевця, Н. Прокопенко, О. Дніпрова [7], які сформулювали фундаментальні засади відновлення територіальних громад через використання геоінформаційних систем для планування відновлення територій, з акцентом на міжсекторальну інтеграцію — ці ідеї залишаються релевантними і нині.

Особливу увагу інжиніринговій складовій у муніципальному управлінні приділив В. Хараїм [8]. У своїй роботі він проаналізував залучення інженерів-консультантів до реалізації будівельних проєктів у громадах, відзначивши, що ці фахівці не лише забезпечують технічну відповідність робіт, а й можуть стати провідниками природоорієнтованих рішень. Схожу позицію зайняла І. В. Луцкіна [9], яка розглядає екологічний інжиніринг як спосіб реалізації ідеї сталого розвитку в межах локальних промислових і муніципальних систем.

Отже, аналіз сучасної літератури свідчить про високу дослідницьку активність у напрямках, що торкаються окремо рекреаційної сфери, резильєнтності територій, просторового планування чи інжинірингових підходів. Водночас відчувається дефіцит комплексних робіт, де ці напрями розглядаються в системі управління територіями як єдина синергетична структура. Саме на цьому перетині виникає новий науковий запит: яким чином органи публічної влади можуть інтегрувати функції у сферах екології, забезпечення резильєнтності територій, будівництва та рекреації для досягнення Цілей сталого розвитку? Отже поточне дослідження і спрямовано на цю науково-практичну прогалину.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Головною метою дослідження є обґрунтування важливості синергії державного регулювання у сферах рекреації та закупівлі інжинірингових і консалтингових послуг з вектором на резильєнтність територій у контексті досягнення Цілей сталого розвитку. У фокусі — аналіз форм взаємодії місцевої влади, інженерно-консалтингових структур та екологічних практик, що забезпечують підвищення резильєнтності громад, екологічну безпеку й ефективне управління просторовим розвитком.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Оскільки резильєнтність передбачає здатність системи адаптуватися до змін та відновлювати свою стабільність, тому вона є важливою в контексті сталого розвитку територій. Як зазначає у своїх дослідженнях Л. П. Горбата: "Стійкість часто пов'язують з резильєнтністю. Резильєнтність — це здатність суб'єкта протидіяти гібридним загрозам. Риси, що обумовлюють таку здатність, не завжди є притаманними, у багатьох випадках їх необхідно набувати. У сучасному світі резильєнтність починається з розуміння гібридних загроз. Дані загрози постійно "мігрують" і змінюються. Відтак, для країни як цивілізаційного суб'єкта потрібна динамічна ідентифікація потенційних гібридних ризиків та загроз за результатами всебічного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Не менш важливим для резильєнтності є усвідомлення здатності до неї, тобто наявності притаманних для цього рис та визначення тих якостей, яких необхідно набути" [10, с. 35].

Резильєнтність території має забезпечити соціо-еколого-економічний баланс, який сприяє стійкому розвитку та екологізації [2, с. 179]. Досліджуючи резильєнтність територій і забезпечення сталого розвитку важливо розуміти, що резильєнтність забезпечують люди, ось чому важливо говорити про резильєнтність як особистісний ресурс українців в умовах воєнного стану, що засвідчується "оптимізмом та позитивним сприйняттям життя, що проявляється у позитивному переконанні та у вірі у свою здатність подолати труднощі, ефективно саморегулюватися в умовах стресу, краще керувати своїми емоціями, уникати негативних стратегій подолання стресу та швидше відновлювати емоційну стабільність" [11, с. 147]. Звичайно людям необхідно відновлюватися, тим більше в умовах постійного стресу під час триваючої гібридної війни на території України. Саме з цією метою органи публічної влади повинні дбати про розвиток рекреаційної сфери.

Рекреаційна сфера (туризм, відпочинок, паркове господарство) тісно переплітається з інжиніринговою та консалтинговою діяльністю у будівництві та міському плануванні. Без належної координації може виникати конфлікт цілей: наприклад, будівництво без урахування екологічних обмежень здатне знищити рекреаційні ресурси, тоді як надмірні екологічні вимоги без інженерних рішень можуть гальмувати розвиток інфраструктури. Синергія в цьому контексті, означає, що різні сектори працюють не ізольовано, а спільно, формуючи політику та проекти, вигідні у кількох вимірах одночасно (екологічному, соціальному, економічному). Це ключ до досягнення Цілей сталого розвитку на місцевому рівні, адже сталий розвиток передбачає баланс між за-

хистом довкілля, економічним зростанням та суспільним добробутом.

Міжсекторальний підхід дозволяє врахувати комплексність факторів розвитку територій і підвищити їхню резильєнтність, тобто здатність адаптуватися до змін та відновлюватися після криз. У дослідженні [2] зазначено, що традиційне галузеве управління (наприклад, суто лінійне планування туризму або будівництва) не враховує всю складність взаємодії факторів на локальному, регіональному й національному рівнях. Це може обмежувати ефективність управління ресурсами території та заважати стійкому відновленню. Натомість новітні підходи пропонують інтеграцію екологічної безпеки громади та соціально-економічного розвитку. Зокрема, в контексті туристично-рекреаційної діяльності доведено, що резильєнтність територій забезпечується саме через підтримання соціально-еколого-економічного балансу, який сприяє стійкому розвитку та екологізації [2]. Таким чином, міжсекторальна взаємодія (влада — бізнес — громада — науковці) розглядається як необхідна умова для досягнення сталого розвитку територій на практиці.

На практиці синергія рекреації та інжинірингу/консалтингу може проявлятися у різних формах: спільне просторове планування, коли при проектуванні нових кварталів або доріг закладаються і рекреаційні зони (парки, сквери, велодоріжки); консультації екологів і інженерів на етапі розробки проектної документації; громадські слухання, де враховуються і потреби розвитку, і збереження природи.

В цьому контексті органи місцевої влади виступають платформою для такої взаємодії, координуючи між відділами благоустрою, екології, архітектури, залучаючи експертів та громаду. Наприклад, у місті Житомир міська влада, історики та архітектори спільно працювали над концепцією нового громадського скверу на Замковій горі — підхід, що враховує і культурну спадщину, і потреби громади, і містобудівні аспекти одночасно [13]. Така міждисциплінарна співпраця підвищує якість рішень і гарантує, що розвиток території буде одночасно функціональним, привабливим та екологічно безпечним.

Проте, щоб це все дійсно ефективно працювало необхідні нормативно-правові засади і політика у сфері рекреації і будівництва.

В Україні державне регулювання рекреаційної сфери є важливою передумовою її ефективного функціонування [3]. Органи місцевого самоврядування мають визначені повноваження щодо розвитку парків, туризму, охорони довкілля на відповідній адміністративно-територіальній одиниці. Законодавчо закріплені інструменти включають: генеральні плани населених пунктів, плани зонування (зонінг), місцеві правила благоустрою, програми розвитку туризму, охорони природно-заповідного фонду тощо. Існують також спеціальні категорії земель — землі рекреаційного призначення, правовий режим яких визначений, зокрема, ст. 63 Закону України "Про охорону навколишнього природного середовища" і Земельним кодексом (для парків, скверів, пляжів, кладовищ, курортів тощо). Також діє Закон "Про регулювання містобудівної діяльності", який запровадив зонінг територій як обов'язковий інструмент просторового планування міст.

Попри наявність законодавства, дослідники відзначають ряд прогалин у нормативно-правовому забезпеченні синергії рекреації та будівництва. Зокрема, аналіз нормативної бази зонування територій України виявив недостатнє врахування екологічного критерію при плануванні урбанізованих територій [4]. Історично склалося, що пріоритет надавався функціональному поділу території та економічним інтересам, через що природоохоронні вимоги нерідко ігнорувалися на етапі ухвалення управлінських рішень. Як наслідок, виникали конфлікти у міському розвитку, негативні соціально-економічні та екологічні наслідки (зниження якості довкілля, дефіцит зелених зон тощо) [4].

Водночас у 2020—2025 рр. держава зробила кроки для поліпшення ситуації. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021—2027 роки серед пріоритетів передбачає розвиток туристично-рекреаційного потенціалу регіонів та забезпечення екологічної безпеки територій. У багатьох областях (Львівська, Івано-Франківська та ін.) регіональні стратегії містять окремі цілі щодо розвитку рекреації і туризму в поєднанні з охороною довкілля. Реформа децентралізації, завершена у 2020 р., надала громадам більше ресурсів і повноважень, але також висунула вимогу підвищити фаховість управління. На національному рівні все ще бракує сучасних рамкових умов для розвитку міст: будівельні стандарти тільки починають оновлюватися відповідно до європейського законодавства, відсутні уніфіковані орієнтири для інтегрованого планування. Проте Україна зобов'язалася впроваджувати принципи сталого міського розвитку, тому очікується вдосконалення нормативної бази — зокрема, врахування екологічних вимог у містобудівних нормах, запровадження стандартів "зеленого" будівництва, оновлення правил благоустрою з акцентом на стійкість територій.

Для посилення міжсекторальної взаємодії органи публічної влади застосовують різні інструменти: створення координаційних рад або робочих груп (наприклад, з питань розвитку туризму, охорони природи та містобудування); стратегічне планування із залученням всіх секторів (комплексні плани розвитку громад, програми охорони довкілля); громадський контроль і участь (громадські слухання, консультації щодо забудови).

Ефективним механізмом є еколого-орієнтований зонінг, коли при плануванні території виділяються і захищаються зони рекреації. Впровадження принципів екологоорієнтованого зонування дозволяє чіткіше окреслити, охороняти та пріоритетувати використання просторового ресурсу рекреаційних земель в межах міста [4].

Серед принципів такого зонінгу є: забезпечення безперервності зелених зон; встановлення нормативів озеленення; обмеження антропогенного навантаження на природні території. Відповідні адміністративно-територіальні одиниці також можуть приймати Правила благоустрою, що регламентують охорону зелених насаджень, розміщення малих архітектурних форм, вимоги до забудови (наприклад, обов'язкове облаштування дитячих майданчиків, скверів при будівництві житлових комплексів). У сукупності, належна нормативна база створює умови для того, щоб інжинірингові та консалтингові послуги в будівництві рекреаційної та іншої

інфраструктури узгоджувалися з потребами рекреації та екології, а місцева влада мала важелі контролю і стимулювання цієї синергії.

Таким чином, наявність нормативно-правової бази, що визначає правила просторового планування, рекреаційного зонування та благоустрою, створює необхідні передумови для практичної синергії рекреаційної та інженерно-будівельної політики. Водночас ефективність реалізації цих підходів на місцевому рівні великою мірою залежить від участі профільних технічних спеціалістів, які здатні втілювати принципи сталого розвитку у конкретні інфраструктурні рішення. Саме на цьому етапі ключову роль відіграє інжиніринг, як професійна, організаційна й консультативна складова будівництва, що поєднує екологічні, соціальні та технічні вимоги у єдиній системі управління розвитком територій.

Інжинірингові та інженерно-консалтингові компанії у будівництві виступають ключовими носіями експертизи, що може сприяти сталому розвитку територій. Вони забезпечують розробку проєктної документації, проведення технічних розрахунків, авторський і технічний нагляд за будівництвом, консультації із дотримання будівельних норм і стандартів [15]. Впровадження принципів сталості в інфраструктурні проєкти значною мірою залежить від компетенції цих інженерних фірм. Зокрема, при плануванні нових об'єктів вони можуть врахувати вимоги енергоефективності, екологічні обмеження, провести оцінку впливу на довкілля (ОВД), спроектувати "зелені" технології (очисні споруди, системи утилізації стоків, озеленення території тощо). Інженер-консультант, діючи від імені замовника або громади, контролює, щоб будівництво велося за проєктом із мінімальною шкодою довкіллю та в інтересах громади [15]. Таким чином, інжинірингові послуги стають сполучною ланкою між технічною реалізацією проєктів і суспільними цілями сталого розвитку.

В Україні у 2020-ті рр. спостерігається тенденція до залучення незалежних інженерів-консультантів (наприклад, за контрактами FIDIC) у великі проєкти, що підвищує прозорість та якість будівництва. Завдяки консалтинговим послугам стало можливим впроваджувати складні інфраструктурні об'єкти з урахуванням кращих світових практик. Інжинірингові фірми широкого профілю об'єднують фахівців з проектування, будівництва, екології, економіки, що дозволяє надавати комплексні рішення для громад [5]. Наприклад, при розробці концепції нового парку чи туристичного маршруту така фірма може одночасно оцінити інженерні мережі, транспортну доступність, ландшафтний дизайн і вплив на довкілля, а також запропонувати оптимальний варіант, вигідний і з технічної, і з екологічної точок зору.

Також доречно звернути увагу і на забезпечення екологічної безпеки на рівні громад адже екологічна безпека територій — обов'язкова складова сталого розвитку, особливо коли йдеться про рекреаційні зони. Місцева влада, консалтингові фірми та фахівці з інжинірингу мають спільно дбати, щоб територія була захищена від надмірного забруднення, техногенних ризиків, деградації ландшафтів і при цьому мала якісну дорожню інфраструктуру.

У практичній площині це означає контроль за викидами і скидами, дотримання санітарних норм при будів-

Таблиця 1. Синергія в дії: приклади інтеграції рекреації та інжинірингу для сталого розвитку територій

№	Назва кейсу	Локація	Ключові учасники	Основні заходи	Результати
1	Інтегрований розвиток міського простору	Житомир (Україна)	Міська влада, архітектори, урбаністи, фахівці з культурної спадщини	Створення публічного простору на Замковій горі: проєктування скверу, використання екоматеріалів, збереження історичного ландшафту	Підвищення туристичної привабливості, збереження культурної ідентичності, нова зона сімейного відпочинку
2	Рекреація як драйвер стійкого розвитку	Верховина, Івано-Франківська обл. (Україна)	Верховинський НПП, місцева влада, міжнародні партнери, екологи, інженери	Розвиток еко-інфраструктури: еко-стежки, веломаршрути, притулки на ВДЕ, природоохоронні ініціативи	Розвиток екотуризму, створення робочих місць, збереження природи, підвищення бюджету громади
3	Room for the River – простір для річки	Нідерланди	Міністерство інфраструктури, водні агентства, муніципалітети	Протипаводкові заходи: розширення русел, дамба-парк, розвиток екосистем і відпочинкових зон	Захист 4 млн осіб, поява нових рекреаційних територій, мультифункціональне використання інфраструктури

Джерело: систематизовано на основі [13; 17; 18].

ництві, збереження зелених насаджень, протидія підтопленням та зсувам. Важливою є екологічна оцінка перед реалізацією проєктів: з 2017 року в Україні запроваджено процедуру оцінки впливу на довкілля, яка вимагає врахування думки громадськості і видачі екологічних умов для багатьох типів будівництва. Це легальний механізм, що змушує забудовників адаптувати проєктні рішення (наприклад, передбачити очисні споруди, шумозахисні екрани, компенсаційне озеленення), тобто фактично стимулює синергію екології та інжинірингу вже на стадії планування.

Науковці пропонують також впроваджувати практику регулярної екологічної ревізії рекреаційних територій. Така ревізія — це аналіз стану довкілля у зонах відпочинку, моніторинг антропогенного навантаження, виявлення критичних точок (забруднення ґрунтів, вод, накопичення відходів) та вироблення рекомендацій щодо покращення ситуації. За результатами досліджень розроблено підхід до забезпечення екологічної безпеки рекреаційних територій, який сприяє екологічно безпечному і економічно сталому розвитку регіону [6]. Іншими словами, дотримання екологічних стандартів на курортах, в парках, заповідниках не лише захищає природу, а й підвищує привабливість території для туристів, інвесторів, створює довгострокові економічні вигоди. Наприклад, чисте довкілля і доглянуті зелені зони збільшують туристичну цінність місцевості, що стимулює розвиток малого бізнесу, створення нових робочих місць у сфері гостинності й не тільки.

Одним із сучасних напрямів, де втілюється синергія інженерних рішень і рекреації, є розвиток зеленої інфраструктури. Зелені насадження, водойми, елементи природи інтегруються в міське середовище з метою виконання інженерних функцій — управління зливовими водами, пом'якшення міського клімату, очищення повітря [16]. Наприклад, створення системи дощових садів, біо-каналів чи зелених дахів у місті здатне розвантажити зливу каналізацію (інженерна вигода) і одночасно додати нові рекреаційні простори та озеленення (соціально-екологічна вигода) такі проєкти вже проваджують в м. Києві.

Досвід розвинутих країн демонструє ефективність таких підходів. Зокрема, в Нідерландах реалізовано

програму Room for the River ("Місце для річки"), у рамках якої замість нарощування дамб річкам дали більше простору для розливу — було перенесено захисні вали і створено понад 30 нових заплавлених територій. Ці території спроектовані як багатофункціональні: вони одночасно виконують роль ємностей для паводкових вод і слугують громадськими рекреаційними зонами (луки, озера, парки). У результаті понад 4 млн мешканців дельти річок отримали кращий захист від повеней, а якість простору покращилася адже з'явилися нові зони відпочинку, виграв і місцевий економічний розвиток [17]. Цей приклад надихає українські міста впроваджувати подібні рішення: комбінувати протипаводкові заходи з благоустроєм набережних, будувати захисні споруди, придатні для дозвілля (наприклад, велодоріжки на дамбах, оглядові майданчики на інженерних спорудах), тощо.

Резильєнтність громад у контексті кліматичних змін та післявоєнного відновлення стала ще одним аргументом на користь тісної співпраці екологів та інженерів. Сійка громада — це громада, здатна протистояти як природним катаклізмам, так і техногенним загрозам або соціальним викликам. Для цього інфраструктура має плануватися з запасом міцності та гнучкості. Інженери дедалі частіше закладають у проєкти природоорієнтовані рішення — відновлення заболочених територій навколо міст (як буфер від повеней), створення лісопаркових поясів (для захисту від пилових бур), використання пермеабельних матеріалів для покриття доріг і тротуарів (щоб вода вбиралася у ґрунт). Місцева влада, зі свого боку, розробляє плани дій зі сталого енергетичного розвитку і клімату (SECAP), які включають заходи з адаптації та пом'якшення змін клімату. Усі ці зусилля потребують консультацій та участі багатьох фахівців — будівельників, екологів, комунальників, економістів. Відтак, формується розуміння, що тільки синергія знань і зусиль різних секторів дозволить зробити міста і села комфортними, безпечними та процвітаючими на довгу перспективу.

Для ілюстрації практичного втілення синергії між рекреаційною політикою та інженерними рішеннями у контексті сталого розвитку територій, доцільно звернутися до узагальнених кейсів, які демонструють мультидисциплінарну взаємодію на прикладах з України та

Європи. У таблиці 1 представлено три приклади успішної інтеграції рекреаційних, екологічних і технічних підходів у управлінні територіями.

Отже, наведена таблиця дає змогу побачити, що в усіх кейсах вирішальну роль відіграла мультидисциплінарна співпраця, яка охоплює не лише технічних і природоохоронних фахівців, але й локальні громади, істориків, урбаністів. Це свідчить, що інженерні рішення отримують соціальну легітимність і довгострокову сталість лише за умови включення локального контексту й ідентичності. Також можна побачити, що поступово спостерігається зміщення фокусу з реактивної інфраструктури (дамби, очисні споруди) до проактивної (зелені простори, заплави, маршрути), що дозволяє одночасно досягати інженерної ефективності, екологічної рівноваги й суспільного комфорту. І, нарешті, варто звернути увагу на те, що саме рекреаційна функція виступає інтегруючим каркасом адже вона поєднує безпеку, екологію, культуру та економіку в одне цілісне рішення органів публічної влади задля розвитку територіальної громади чи території іншої адміністративно-територіальної одиниці.

Варто відмітити, що постійно посилюється регуляторний вплив держав та органів публічної влади через контроль за дотриманням основоположних принципів та норм будівництва. Так Директива Європейського Союзу щодо корпоративної звітності з питань сталого розвитку (CSRD), яка набула чинності у січні 2024 року, вимагає від компаній звітувати про їхній вплив на навколишнє середовище, що включає і рекреаційну сферу та будівництво рекреаційної інфраструктури й підштовхує до більшої прозорості та узгодженості їх діяльності з Цілями сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підсумовуючи, синергія рекреації та інжинірингу під егідою сталого розвитку території є потужним драйвером відновлення територій України. Забезпечення екологічної безпеки та резильєнтності громад стає реальним, коли планування інфраструктури йде поруч із захистом довкілля, а розвиток рекреаційної сфери підтримується сучасними інженерними рішеннями. В період 2020—2025 рр. Україна заклала основи для такого підходу — через стратегії, реформи і локальні проекти і наступні роки мають стати часом практичного втілення цих засад. Сталый розвиток українських міст і сіл можливий лише за умови, що парки і будівлі, дороги і заповідники, економіка і екологія розвиватимуться не окремо, а у гармонійній взаємодії. Це складне завдання, але успіх окремих кейсів і світовий досвід підтверджують: синергія секторів — це вектор, який веде громади до формування резильєнтності та сталого розвитку.

Література:

1. Міністерство розвитку громад та територій. Нова Лейпцизька хартія: європейські принципи розвитку міст для людей тепер запрацюють і в Україні. 2024. URL: <https://mindev.gov.ua/news/35707-nova-leipzigka-xartii-jevropeiski-principi-rozvitku-mist-dlia-liudei-teper-zapraciuiut-i-v-ukrayini>

2. Данилишин Б. М., Пилипів В. В., Обиход Г. О. Резильєнтність регіонів в контексті досягнення Цілей сталого та відповідального споживання туристичних ресурсів: екологія, економіка та соціум. Економіка та суспільство, (71), 2025. С. 178—186. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-105>

3. Близнюк А. С. Сучасні тенденції розвитку рекреаційної сфери в контексті реалізації механізмів державного управління. Держава та регіони. Серія: Державне управління, № 4 (64), 2018. С. 32—37. http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2018/8.pdf

4. Пашенцева Г. В. Організаційно-економічне забезпечення екологічної безпеки рекреаційних територій: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.06. Національна академія природоохоронного та курортного будівництва, 2014. URL: https://uacademic.info/ua/document/0414U001354#google_vignette

5. Попик О. В. Науково-методичні принципи еколого-орієнтованого зонінгу урбанізованих територій. Причорноморські економічні студії, №27, 2018. С. 74—79. [https://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/15.pdf#:~:text="](https://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/15.pdf#:~:text=)

6. Шпарик Ю. М. Правове забезпечення просторового планування у будівництві в умовах децентралізації. Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. "Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи", 23 травн. 2025 р., Львів. ЛНУ імені Івана Франка, 2025. С. 284—288.

7. Gryshchenko, I., Gulevets, D., Prokopenko, N., Dnipro, O. and Stadnikov, V. (2025). The use of geoinformation systems for planning and implementing the restoration of territorial communities. Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, vol. 6 №2, e2025. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1008>

8. Хараїм В. Теоретичні аспекти публічного управління інжиніринговою діяльністю в будівництві із залученням інженера-консультанта. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління, 45(2), 2024. с. 101—106.

9. Луцкіна І. В. Екологічний інжиніринг як спосіб досягнення ідеї сталого розвитку виробництва Херсонщини. Матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. "Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи", 2-6 грудня 2013 р., Херсон, ХДУ, 2013. С. 220—224.

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. Чиханцова О. А. Резильєнтність як особистісний ресурс українців в умовах воєнного стану. Журнал сучасної психології, № 2 (37), 2025. С. 146—153. DOI <https://doi.org/10.26661/2786-7471/2025-2-16>

12. Белошарпа Т. В. Організаційний механізм функціонування суб'єктів публічного управління в сфері екологічної безпеки в Україні: дис....доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування", Національний університет "Одеська політехніка", 2025. 286 с. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_bieloshapka_281.pdf

13. Житомир. Інфо. Житомирянам показали фінальну версію архітектурної концепції скверу на Замковій горі. 2024. URL: https://www.zhitomir.info/news_221270.html?utm_source

14. Gryshchenko, I., Kruhlov, V., Lypchuk, O., Lomaka, I. and Kobets, Y. (2022). Infrastructural Development of Smart Cities as the Background of Digital Transformation of Territorial Units. *Cuestiones Politicas*, Vol. 40, № 73 (2022), 233—250. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/38394/42575> DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4073.11>

15. Prozorro. Інформація про закупівлю. <https://prozorro.gov.ua/uk/tender/UA-2020-11-16-000223-b>

16. Uagin. Зелена інфраструктура. <https://uagin.org/about-us/#:~:text>

17. OECD. The Room for the River programme — giving rivers space to roam. <https://oecd-opsi.org/innovations/the-room-for-the-river-programme-giving-rivers-space-to-roam/#:~:text=Thanks%20to%20the%20various%20Room,development%20of%20new%20technological%20innovations>

18. Global Conservation. Carpathian National Nature Park Progress 2021. https://globalconservation.org/news/carpathian-national-nature-park-progress-2021?utm_source

References:

1. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2024), "New Leipzig Charter: European principles for people-centered urban development will now apply in Ukraine", available at: <https://mindev.gov.ua/news/35707-nova-leipzigka-xartiiia-jeuropeiski-principi-rozvitku-mist-dlia-liudei-teper-zaprachiuiut-i-v-ukrayini> (Accessed 29 July 2025).

2. Danylyshyn, B., Pylypiv, V., and Obykhod, H. (2025), "Resilience of regions in the context of achieving the goals of sustainable and responsible consumption of tourism resources: ecology, economy and society", *Economy and Society*, vol. 71, pp. 178—186.

3. Blyzniuk, A. (2018), "Modern trends in the development of the recreational sphere in the context of implementation of public administration mechanisms", *State and Regions*, vol. 4, no. 64, pp. 32—37.

4. Pashentseva, H. (2014), "Organizational and economic support of ecological safety of recreational territories", Ph.D. Thesis, Economy, National Academy of Environmental Protection and Resort Construction, Ukraine.

5. Popyk, O. (2018), "Scientific and methodological principles of ecologically oriented zoning of urbanized territories", *Black Sea Economic Studies*, vol. 27, pp. 74—79.

6. Shparyk, Yu. (2025), "Legal support for spatial planning in construction under decentralization", *Materialy VII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Detsentralizatsiya publichnoyi vlady v Ukrayini: zdobutky, problemy ta perspektyvy"* [Decentralization of Public Power in Ukraine: Achievements, Problems and Prospects], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine, May 23, 2025, pp. 284—288.

7. Gryshchenko, I., Gulevets, D., Prokopenko, N., Dniprov, O. and Stadnikov, V. (2025), "The use of

geoinformation systems for planning and implementing the restoration of territorial communities", *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, vol. 6, no. 2, e2025. <https://doi.org/10.51798/sijis.v-6i2.1008>

8. Haraim, V. (2024), "Theoretical aspects of public administration of engineering activity in construction with the involvement of a consulting engineer", *Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: State Administration*, vol. 45, no. 2, pp. 101—106.

9. Lutska, I. (2013), "Ecological engineering as a means of achieving sustainable development of production in the Kherson region", *Materialy Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. "In Naukovo-doslidna robota molodykh uchenykh: stan, problemy, perspektyvy"* [Research work of young scientists: status, problems, prospects: materials of the All-Ukraine Scientific-Practical Internet Conference], State University, Kherson, Ukraine, December 2—6, 2013, pp. 220—224.

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. Chykhantsova, O. (2025), "Resilience as a personal resource of Ukrainians under the military conflict conditions", *Journal of modern psychology*, vol. 2, no. 37, pp. 146—153.

12. Beloshapka, T. V. (2025), "Organizational mechanism of functioning of public administration entities in the sphere of environmental safety in Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Management and Administration, National University "Odesa Polytechnic", Ukraine.

13. Zhitomyr.info. (2024), "Zhitomyrians were shown the final version of the architectural concept of the square on Zamkova Hill", available at: https://www.zhitomir.info/news_221270.html?utm_source (Accessed 29 July 2025).

14. Gryshchenko, I., Kruhlov, V., Lypchuk, O., Lomaka, I. and Kobets, Y. (2022), "Infrastructural Development of Smart Cities as the Background of Digital Transformation of Territorial Units", *Cuestiones Politicas*, vol. 40, no. 73, pp. 233—250.

15. Prozorro. (2020), "Procurement information", available at: <https://prozorro.gov.ua/uk/tender/UA-2020-11-16-000223-b> (Accessed 29 July 2025).

16. UAGIN. (2025), "Green infrastructure", available at: <https://uagin.org/about-us/#:~:text> (Accessed 29 July 2025).

17. OECD. (2013), "The Room for the River programme — giving rivers space to roam", available at: <https://oecd-opsi.org/innovations/the-room-for-the-river-programme-giving-rivers-space-to-roam/#:~:text=Thanks%20to%20the%20various%20Room,-development%20of%20new%20technological%20innovations> (Accessed 29 July 2025).

18. Global Conservation. (2021), "Carpathian National Nature Park Progress 2021", available at: https://globalconservation.org/news/carpathian-national-nature-park-progress-2021?utm_source (Accessed 29 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.

Т. В. Запорожець,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1914-9481>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.277

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

T. Zaporozhets,
Doctor of Science of Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Global and National Security, Educational and Scientific
Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv

THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE SECURITY POTENTIAL OF THE REGION
IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF STATE NATIONAL SECURITY POLICY

У статті досліджено теоретичні основи управління безпековим потенціалом регіону в контексті трансформації державної політики національної безпеки. Актуальність роботи пов'язано з сучасними геополітичними викликами, зокрема повномасштабною війною, підривом багатосторонньої системи безпеки, що зумовлює посилення ролі регіонального рівня як простору управлінської мобілізації. Досліджено сучасні наукові підходи щодо управління безпековим потенціалом регіону, зокрема теорії регіональних безпекових комплексів, концепції сек'юритизації та багатовимірних моделей регіональної стійкості. Визначено основні характеристики регіональних систем безпеки та їхню взаємозалежність у межах держави. Окреслено три ключові складові безпекового потенціалу: теоретичну (усвідомлення взаємозалежності загроз та необхідності колективних регіональних підходів), соціально-політичну (визнання ролі дискурсивних практик у формуванні відчуття безпеки відповідно до теорії сек'юритизації) та інституційно-практичну (створення гнучких і інтегрованих структур безпеки, здатних адаптуватися до швидких геополітичних змін). Виокремлено структурні компоненти управління безпековим потенціалом регіону, які включають нормативно-правове забезпечення, інституційні механізми, ресурсну базу та інформаційно-аналітичну підтримку. Проаналізовано стратегічні документи міжнародних і національних інституцій, що формують методологічні та концептуальні орієнтири для розвитку регіональної безпеки. Зроблено висновок, що формування ефективної системи безпеки на регіональному рівні передбачає розбудову адміністративних механізмів координації між центром і громадами для оперативної мобілізації ресурсів; удосконалення стандартів і процедур для забезпечення сумісної діяльності в кризових ситуаціях; посилення інституційної спроможності та людського капіталу на місцях. Доведено, що належний рівень підтримки та ресурсної забезпеченості дозволяє регіону трансформуватися з пасивного виконавчого інструменту реагування на виклики в активного суб'єкта державної політики, здатного конвертувати локальні ресурси та управлінські спроможності у міцний фундамент колективної безпеки.

The article examines the theoretical foundations of managing the security potential of a region within the context of transforming national security policy. The relevance of the study is driven by contemporary geopolitical challenges, including the full-scale war and the weakening of the multilateral security system, which underscore the increasing role of the regional level as a space for administrative mobilization. The paper explores current scientific approaches to managing regional security potential, particularly the theory of regional security complexes, securitization concepts, and multidimensional models of regional resilience. It identifies the main characteristics of regional security systems and their interdependence within the state. Three key components of security potential are outlined: theoretical (recognition of threat interdependence and the necessity of collective regional approaches), socio-political (acknowledgement of the role of discursive practices in shaping the sense of security according to securitization theory), and institutional-practical (creation of flexible and integrated security structures capable of adapting to rapid geopolitical changes). The study defines the structural components of managing regional security potential, which include normative-legal frameworks, institutional mechanisms, resource base, and informational-analytical support. Strategic documents from international and national institutions are analyzed as methodological and conceptual guidelines for developing regional security. The article concludes that forming an effective security system at the regional level requires building administrative coordination mechanisms between central authorities and local communities for the rapid mobilization of resources; improving standards and procedures to ensure coordinated action in crisis situations; and strengthening institutional capacity and human capital locally. It is demonstrated that an adequate level of support and resource provision enables the region to transform from a passive reactive instrument into an active subject of state policy capable of converting local resources and managerial capacities into a solid foundation of collective security.

Ключові слова: безпековий потенціал регіону, публічне управління, державна політика, національна безпека, регіональна стійкість, сек'юритизація, інституційна спроможність, координація органів влади.

Key words: security potential of the region, public administration, state policy, national security, regional resilience, securitization, institutional capacity, coordination of authorities.

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

Сучасні геополітичні трансформації, зокрема повномасштабна війна, підрив багатосторонньої системи безпеки та зростання нестабільності в прикордонних регіонах, вимагають радикального перегляду підходів до формування та реалізації державної політики національної безпеки. В центрі цього перегляду дедалі більшої ваги набуває регіональний вимір безпеки, який традиційно залишався у тіні централізованих стратегій. Регіони, що першими зіштовхуються з загрозами різного характеру: воєнними, гуманітарними, екологічними, енергетичними, стають основними просторами управлінської мобілізації та практичного забезпечення безпеки. У цьому контексті вкрай актуальним постає питання концептуалізації безпекового потенціалу регіону як специфічного ресурсу, здатного не лише забезпечити локальну стійкість, а й впливати на загальнонаціональні траєкторії безпекової політики. Необхідність управління цим потенціалом зумовлена зростанням децентралізації, потребою у гнучких, адаптивних, територіально диференційованих підходах до запобігання загрозам та мінімізації їх наслідків.

Теоретичне осмислення феномену "безпековий потенціал регіону" залишається фрагментарним. У науковому дискурсі відсутнє уніфіковане визначення цього поняття, що ускладнює формування ефективних моделей управління. Окремою проблемою є недостатній розвиток методологічних основ вивчення регіонального рівня у структурі національної безпеки, зокрема у процесах, пов'язаних із трансформацією політики у відповідь на нові зовнішні та внутрішні загрози. Актуальність дослідження зумовлена також потребою поглибленого теоретичного аналізу поняття безпекового потенціалу регіону; виявлення ролі регіонального рівня у забезпеченні цілісності та стійкості системи національної безпеки; обґрунтування необхідності формування адаптивних механізмів управління безпековим потенціалом з урахуванням специфіки геополітичних змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс з питань регіональної безпеки активно розвивається на перетині теоретичних підходів та практичних моделей її забезпечення. Концептуальною основою досліджень у цій сфері стала теорія регіональних безпекових комплексів, розроблена Б. Буцаном та О. Веєвером [1], що ґрунтується на ідеї

взаємозалежності держав у межах географічно та політично пов'язаних просторів. Її положення розширені у працях Б. Буцана, О. Веєвера та Я. де Вільде [3], де наголошується на множинності вимірів безпеки та взаємопроникненні її військових, політичних, економічних, соціальних і екологічних вимірів. У більш нових дослідженнях (Б. Лайфауї, Н. Сула, Н. Галлаб) [2] уточнено категоріальний апарат і запропоновано підхід, що враховує не лише міждержавні, але й внутрішньорегіональні чинники безпеки. Вагомим внеском у розвиток методології безпекових досліджень стала теорія сек'юритизації Т. Отукої [4], яка пояснює механізми переведення певних питань у розряд безпекових через політичну комунікацію та управлінські рішення. Цей підхід знайшов відображення і в європейських стратегічних документах, зокрема у Стратегії безпеки та оборони ЄС [5] та Стратегічному компасі [7], що визначають пріоритети розвитку оборонного потенціалу, зміцнення стійкості та реагування на гібридні загрози. Дослідження І. Ліщинського та М. Лизуна [6] висвітлюють взаємозв'язок глобальних і регіональних рівнів безпеки, підкреслюючи зростаюче значення регіональної гнучкості як чинника протидії багатовимірним викликам. В українському контексті актуальними є дослідження, присвячені посиленню інституційної спроможності регіонів. Зокрема, аналітичні матеріали OECD [9] показують, що децентралізаційні реформи та розвиток місцевого самоврядування суттєво підвищують адаптивність регіональних систем управління. Вищевказані роботи та документи актуалізують потребу поглибленого вивчення регіональної безпеки крізь призму взаємодії глобальних і локальних чинників, оскільки сучасні виклики формують складну архітектуру загроз, де традиційні військові ризики тісно переплітаються з кіберзагрозами, інформаційними операціями, економічним тиском та гібридними впливами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад управління безпековим потенціалом регіону в умовах трансформації державної політики національної безпеки, з урахуванням сучасних концепцій регіональної безпеки, механізмів децентралізації та інституційної взаємодії, спрямованих на підвищення стійкості регіонів до комплексних загроз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні дослідження регіональної безпеки демонструють, що оцінка її потенціалу неможлива без урахування специфіки просторової взаємодії загроз і механізмів реагування. Однією з ґрунтовних концепцій у цій сфері є теорія регіональних безпекових комплексів (Regional Security Complex Theory, RSCT), розроблена Б. Буцаном і О. Веєвером у праці "Regions and Powers: The Structure of International Security" (2003). Автори запропонували розглядати регіон не лише як географічну одиницю, а як соціально сконструйовану систему, де політичні, культурні й історичні фактори визначають конфігурацію безпеки. У їх моделі ключовим є припущення, що безпекові проблеми всередині регіону взає-

мов'язані настільки, що не можуть бути розв'язані ізольовано, оскільки загроза в одній країні автоматично резонує в інших через географічну близькість, історичні патерни взаємин та рівень політичної довіри [1].

Подальший розвиток цього напрямку розвинули Б. Лайфауї, Н. Сула, Н. Галлаб (2024). Дослідники обґрунтували, що регіональний безпековий потенціал тлумачиться як динамічне поєднання матеріальних ресурсів, інституційних спроможностей та соціокультурних факторів згуртованості [2]. Важливим у їхньому аналізі є наголос на тому, що міцність регіональної безпеки визначається не лише військовими або економічними чинниками, а й здатністю створювати сталі механізми взаємодії між основними акторами, при цьому ефективно управління безпековим потенціалом регіону передбачає комплексний підхід, де враховуються матеріальні ресурси та нематеріальні чинники: рівень довіри між суб'єктами, політична воля та культурна сумісність.

Важливим методологічним підґрунтям цього підходу є теорія сек'юритизації (securitization theory), започаткована О. Веєвером ще у 1989 році, яка розглядає безпеку як соціальний конструкт — процес, у якому актори (часто еліти держав) через публічні заяви визначають певні явища як екзистенційні загрози, що вимагають негайних дій [3]. Ця теорія критично вплинула на розуміння безпекового потенціалу, бо показала, що він формується не лише через наявність ресурсів, а й через створення моделей ідентичності, кооперації і довіри між акторами у регіоні.

Сучасну генезу цієї теорії обґрунтовує Т. Отукоя, (2024), підкреслюючи, що безпековий потенціал формується не лише на основі ресурсів, а й завдяки побудові колективних ідентичностей та довіри, що уможливають ефективну мобілізацію суспільства на протидію загрозам. Цей процес формує безпековий порядок денний, впливаючи на розподіл ресурсів та інституційний дизайн регіональних безпекових систем [4]. Таким чином, безпековий потенціал регіону залежить не лише від військової чи економічної потужності, а й від того, наскільки ефективно стейкхолдери здатні артикулювати загрози, мобілізувати партнерів і перетворювати потенційні виклики на можливості для зміцнення безпеки.

Практичну імплементацію концепцій безпеки регіону ілюструють сучасні стратегічні документи Європейського Союзу. Нові стратегії ЄС, зокрема "Strategic Compass" (2022—2025) та "Defence Readiness Omnibus" (2025), відображають інтегрований підхід до безпеки, що поєднує військові, економічні, технологічні та кібернетичні ресурси з розвитком регіональних інституцій. Вони підкреслюють значення колективної оборони, кіберстійкості, гібридної протидії та партнерств у контексті сучасних викликів, зокрема російської воєнної агресії проти України. При цьому стратегічні документи ЄС чітко демонструють, що регіональний безпековий потенціал є результатом синергії інституційних механізмів, ресурсної бази та соціокультурної згуртованості [5].

Вітчизняні дослідження також акцентують увагу на національних ресурсах, інституційній спроможності і соціокультурній згуртованості, що визначають стійкість регіону. Зокрема, І. Ліщинський та М. Лизун акцентують на необхідності поєднання стратегічного мислення на національному рівні з розбудовою дієвих регіональних інсти-

туцій, здатних оперативно реагувати на багатовимірні виклики: традиційні військові, гібридні і кібернетичні загрози. Це передбачає не лише наявність ресурсів, але й готовність до інституційних змін, розвиток механізмів взаємодії між державними та недержавними акторами, формування горизонтальних мереж довіри. Саме така модель управління забезпечує трансформаційну стійкість національної безпеки в умовах геополітичної турбулентності [6].

У цьому контексті концептуальні підходи до розуміння безпекового потенціалу регіону не можна зводити лише до оборонних параметрів, вони мають охоплювати політичну культуру, соціальну інтеграцію та стратегічну комунікацію, що разом формують здатність регіону виступати активним суб'єктом у системі національної безпеки.

Отже, сучасне розуміння безпекового потенціалу регіону вимагає синтезу трьох складових:

- теоретичної (усвідомлення взаємозалежності загроз і необхідності колективних регіональних підходів);
- соціально-політичної (визнання ролі дискурсивних практик у формуванні відчуття безпеки (теорія сек'юритизації));
- інституційно-практичної (створення гнучких, інтегрованих структур безпеки, здатних адаптуватися до швидких геополітичних змін).

Таким чином, критична сила регіонального безпекового потенціалу полягає не стільки в обсязі наявних ресурсів, скільки в якості інституційної взаємодії та гнучкості управлінських рішень.

Геополітична турбулентність, яку визначає широке коло загроз, наприклад російської агресії проти України, зростання конкуренції між великими глобальними акторами, зумовлює перегляд традиційної моделі державної безпеки, в якій регіони сприймалися як пасивні об'єкти, і водночас примушує розглядати їх як дієві суб'єкти, здатні в умовах активізації складних гібридних загроз мобілізувати локальні ресурси, операційно реагувати та синхронізувати їх із загальнонаціональною логікою, про що свідчать стратегічні документи Європейського Союзу [7], визначають стійкість, кіберготовність, розвиток інституцій та міжсекторну координацію як ключові елементи, що дозволяють регіонам не лише виявляти вразливі точки, а й слугувати опорною основою для стабілізації всієї системи безпеки.

НАТО, усвідомлюючи комплексність та множинну вимірність сучасних гібридних загроз, що поєднують кіберзагрози, саботаж критичної енергетичної інфраструктури, дезінформаційні кампанії та інші форми асиметричного впливу, акцентує увагу на тому, що такі атаки, як правило, спрямовані на локальні об'єкти та інфраструктурні вузли, які забезпечують життєдіяльність регіонів і держав загалом. Виходячи з цього, основна відповідальність за розпізнавання, протидію і нейтралізацію цих загроз покладається на національні уряди, що зобов'язані формувати відповідні стратегії, мобілізувати ресурси й координувати дії між регіональними та центральними структурами безпеки. Водночас НАТО підкреслює, що у випадках, коли масштаби або складність гібридних дій виходять за межі можливостей окремої держави, альянс готовий активувати механізми колективної оборони, забезпечуючи політичну підтримку, розвідувальне співробітництво, технічну допомогу і, за необхідності, оперативне втручання [8].

Значну роль у зміцненні колективної стійкості відіграє співпраця НАТО з Європейським Союзом, зокрема через функціонування Європейського Центру передового досвіду з протидії гібридним загрозам (Hybrid CoE), розташованого в Гельсінкі. Цей центр виконує функцію інституційного хабу, що координує обмін знаннями, розробку і впровадження стандартів, організацію навчальних програм і тренінгів, а також методологічне забезпечення для підвищення рівня підготовленості держав-членів і партнерів у сфері гібридної безпеки. Центр сприяє формуванню спільних підходів до аналізу ризиків, кращих практик реагування на кіберінциденти, інформаційної протидії та захисту критичних об'єктів, що безпосередньо впливає на посилення регіональних спроможностей опору. Зростаюча складність викликів, особливо та, що проявляється як підводні акти саботажу критичної інфраструктури, зокрема пошкодження підводних кабелів або газопроводів у Балтійському регіоні, змушує НАТО, яке контролює значну частину трансатлантичної безпеки, нарощувати присутність надводних та підводних платформ і створювати спеціалізовані центри спостереження, крайніх точок, на яких можуть проявитися уразливості системного характеру; водночас саме окремі країни несуть пряму відповідальність за захист своїх інфраструктур, що підкреслює важливість субнаціональної готовності, рівень якої часто визначає здатність усієї країни протистояти централізованим і децентралізованим ризикам. Таким чином, офіційна політика НАТО чітко визначає, що ефективна протидія гібридним загрозам неможлива без тісної координації між центральними і регіональними органами влади в межах національних систем безпеки, а також без активної міжнародної співпраці. Це зумовлює необхідність посилення регіонального рівня як активного учасника системи безпеки, що володіє відповідними знаннями, інструментами і ресурсами для захисту від складних сучасних викликів.

В Україні реформа децентралізації підвищення автономії регіонів та зміцнення їхніх спроможностей для ефективного реагування на кризові ситуації, оскільки вона не лише передала значні ресурси та повноваження місцевим громадам, а й створила передумови для більш гнучкого, місцево орієнтованого управління, спрямованого на оперативну мобілізацію ресурсів у складних надзвичайних умовах. У цьому зв'язку поняття *resilience* набуває нового значення в контексті безпеки регіонів, оскільки їх здатність оперативно відновлювати функціонування, мобілізувати локальні ланцюги постачання та забезпечувати ефективну взаємодію з бізнесом, громадянським суспільством і силами безпеки виступає ключовим індикатором ефективності моделі безпеки, яка базується на гнучкості та адаптивності, а не на статичних оборонних підходах. Проте, як наголошується у доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) "Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance" (2022), незважаючи на створення понад 1400 об'єднаних територіальних громад і суттєве реформування системи місцевого управління, зберігаються суттєві виклики, серед яких нерівномірний розвиток адміністративних і фінансових можливостей між громадами, недостатній рівень людських і технічних ресурсів, а також фрагментація фінансових потоків [9]. З огляду на це, у документі

Таблиця 1. Структурні компоненти управління безпековим потенціалом регіону

Компонент	Зміст	Параметри вимірювання	Джерела
Нормативно-правовий	Система законодавчих та підзаконних актів, що визначають рамки безпекової політики на регіональному рівні	Наявність регіональних програм безпеки; відповідність законодавству ЄС та НАТО	EU Security Strategy, NATO Strategic Compass, національні закони
Інституційний	Органи влади, координаційні структури, механізми взаємодії з місцевим самоврядуванням	Регіональні ради безпеки, кризові штаби, громадські ради	Chatham House (2019), OECD (2022)
Ресурсний	Матеріальні, фінансові та людські ресурси, доступні для забезпечення безпеки	Кількість особового складу сил цивільного захисту, рівень фінансування	Національні бюджети, місцеві програми
Інформаційно-аналітичний	Системи моніторингу загроз, обміну даними, аналітичної підтримки рішень	Центри ситуаційної обізнаності, системи раннього попередження	NATO Hybrid CoE, EU Security Strategy
Соціально-комунікаційний	Взаємодія з населенням, інформування, підвищення стійкості громади	Тренінги з цивільної оборони, громадські кампанії	Chatham House (2019), OECD (2022)

Джерело: складено автором.

наголошується на потребі посилення координації між місцевими громадами та центральними органами влади, а також підвищення адміністративної спроможності місцевих органів задля ефективного управління кризовими ситуаціями і відновлення. Дослідження "Реформи децентралізації в Україні з 2014 року: початкові досягнення та майбутні виклики" (Chatham House, 2019) акцентує увагу на тому, що реформа децентралізації має фундаментальне значення для демократичного розвитку України, процесу відновлення після війни та інтеграції до Європейського Союзу [10]. Підкреслюється, що для максимізації ефективності реформ необхідно створювати так звані "адміністративні мости" як механізми, які забезпечують стандартизовані процедури, оперативну мобілізацію ресурсів, координацію дій між різними рівнями влади, а також формування довіри між ними. Саме ці інструменти можуть стати основою для створення стабільної системи колективного реагування на виклики кризового характеру, оскільки успішна реалізація децентралізації тісно пов'язана із забезпеченням балансу між автономією регіонів та їх інтеграцією у загальнодержавну систему управління, що є надзвичайно важливим для підвищення колективної безпеки та стійкості України перед сучасними викликами.

Таким чином, узагальнення теоретичних підходів до управління безпековим потенціалом регіону дозволяє виокремити його основні структурні компоненти (табл. 1), які формують цілісну систему, у межах якої взаємодіють нормативно-правові, інституційні, ресурсні, інформаційно-аналітичні та соціально-комунікаційні складові.

Таким чином, ефективне управління безпековим потенціалом регіону передбачає збалансований розвиток усіх його компонентів. Недостатність або дисфункція будь-якої зі складових знижує адаптивність системи до зовнішніх і внутрішніх викликів. Водночас комплексне

врахування цих елементів у процесі формування державної політики національної безпеки дозволяє підвищити стійкість регіонів, забезпечити синергію між державними, муніципальними та громадськими інституціями, а також зміцнити здатність реагувати на гібридні загрози. Сучасна модель безпеки в Україні має враховувати досягнення децентралізації (підвищення гнучкості і автономії місцевих громад) та існуючі проблеми, що пов'язані з нерівномірністю розвитку та комунікаційними розривами. Відтак, формування ефективної системи безпеки на регіональному рівні передбачає розбудову адміністративних механізмів координації між центром і громадами для оперативної мобілізації ресурсів; удосконалення стандартів і процедур для забезпечення сумісної діяльності в кризових ситуаціях; посилення інституційної спроможності та людського капіталу на місцях; розвиток довіри і партнерських відносин між різними рівнями управління.

Геополітична кон'юнктура, що характеризується загостренням військових конфліктів, посиленням технологічних ризиків і активізацією інформаційного тиску, водночас формує аргументаційну базу та визначає гостру необхідність переосмислення ролі регіонального рівня, який за умови забезпечення належної підтримки, ресурсної спроможності та інтеграції у національну систему безпеки здатний трансформуватися із виконавчого інструменту реагування в активного суб'єкта державної політики, що конвертує локальні ресурси та інституційну спроможність у фундамент колективної безпеки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз доводить, що реформування системи децентралізації в Україні не лише трансформувало розподіл повноважень між центральними та

місцевими органами влади, а й створило структурні передумови для підвищення регіональної стійкості в умовах кризових і воєнних викликів. Теоретичні підходи, зокрема теорія регіональних безпекових комплексів та концепція сек'юритизації, забезпечують міждисциплінарний інструментарій для розуміння просторової, політичної та соціокультурної взаємозалежності безпекових процесів, що особливо актуально для України як держави з високим рівнем зовнішніх загроз. Міжнародні стратегії ЄС та НАТО, спрямовані на розвиток інтегрованих механізмів безпеки, підтверджують ефективність комплексного підходу, який поєднує військові, дипломатичні, економічні та інформаційні засоби реагування, та можуть бути адаптовані до національної практики. Разом із тим, зберігаються виклики, пов'язані з нерівномірністю розвитку громад, обмеженістю фінансових і кадрових ресурсів, а також фрагментацією управлінських процесів, що знижує оперативність реагування на загрози. Для їх подолання доцільно посилити інституційні механізми координації між центральним і регіональним рівнями, запроваджувати "адміністративні мости" для обміну ресурсами та досвідом, а також налагодити місцеві системи управління відповідно до світових стандартів регіонального кризового менеджменту. Це забезпечить формування цілісної та адаптивної моделі регіональної безпеки, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності та сприяти сталому розвитку у післявоєнний період.

Література:

1. Barry Buzan, Ole Weaver. Regions and Powers: The Structure of International Security. 2003. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/regions-and-powers/security-complexes-a-theory-of-regional-security/7644F3C24A490F0FA88E4904FEEA65C7>
2. Badreddine Laifaoui, Nacer Soula, Hakim Hallab. Regional Security: A conceptual approach. La Revue Africaine des Sciences Sociales "Pensees genre. Penser autrement" 2024. Vol. IV, № 5. URL: <https://www.rass-pgpa.org/wp-content/uploads/2024/12/V4N505.pdf>
3. Buzan, Waever and De Wilde 1998 Security — A New Framework For Analysis. 1998. URL: https://www.academia.edu/39047709/Buzan_Waever_and_De_Wilde_1998_Security_A_New_Framework_For_Analysis
4. Titilayo Aishat Otukoya. The securitization theory. International Journal of Science and Research Archive. 2024, № 11 (01). URL: https://www.researchgate.net/publication/378548191_The_securitization_theory
5. European Commission, Security and Defence Strategy. 2025. URL: https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/security-and-defence_en
6. І.Ліщинський, М.Лизун. Концептуальні бачення регіональної та глобальної безпеки. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1126>
7. A Strategic Compass for security and defence by 2030. 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/strategic-compass/>
8. Countering hybrid threats. NATO. 2024. URL: https://www.nato.int/cps/on/natohq/topics_156338.htm
9. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html
10. Valentyna Romanova and Andreas Umland. Ukraine's Decentralization Reforms Since 2014: Initial Achievements and Future Challenges. Chatham House, 2019. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2019-09-24-UkraineDecentralization.pdf>

References:

1. Buzan, B. and Wever, O. (2003), "Regions and Powers: The Structure of International Security", available at: <https://www.cambridge.org/core/books/regions-and-powers/security-complexes-a-theory-of-regional-security/7644F3C24A490F0FA88E4904FEEA65C7> (Accessed 05 Aug 2025).
2. Laifaoui, B. Soula, N. and Hallab, H. (2024), "Regional Security: A conceptual approach", La Revue Africaine des Sciences Sociales "Pensees genre. Penser autrement", Vol. IV, no. 5, available at: <https://www.rass-pgpa.org/wp-content/uploads/2024/12/V4N505.pdf> (Accessed 05 Aug 2025).
3. Waever, B. and Wilde, D. (1998), "Security — A New Framework For Analysis", available at: https://www.academia.edu/39047709/Buzan_Waever_and_De_Wilde_1998_Security_A_New_Framework_For_Analysis (Accessed 05 Aug 2025).
4. Otukoya, T. A. (2024), "The securitization theory", available at: International Journal of Science and Research Archive, vol. 11(01), https://www.researchgate.net/publication/378548191_The_securitization_theory (Accessed 05 Aug 2025).
5. European Commission (2025), "Security and Defence Strategy", available at: https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/security-and-defence_en (Accessed 05 Aug 2025).
6. Lischynskij, I. and Lyzun, M. (2020), "Conceptual visions of regional and global security", available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1126> (Accessed 05 Aug 2025).
7. European Council (2022), "A Strategic Compass for security and defence by 2030", available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/strategic-compass/> (Accessed 05 Aug 2025).
8. NATO (2024), "Countering hybrid threats", available at: https://www.nato.int/cps/on/natohq/topics_156338.htm (Accessed 05 Aug 2025).
9. OECD (2022), "Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance", available at: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html (Accessed 05 Aug 2025).
10. Romanova, V. and Umland, A. (2019), "Ukraine's Decentralization Reforms Since 2014: Initial Achievements and Future Challenges", Chatham House, available at: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2019-09-24-UkraineDecentralization.pdf> (Accessed 05 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 р.

Л. В. Антонова,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет ім. Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>*

В. І. Андріяш,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Навчально-науковий інститут публічного управління і адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>*

А. В. Антонов,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та
адміністрування, Державний університет "Житомирська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-7056>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.283

КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ ТА ЧИННИКИ УСПІХУ

L. Antonova,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Auditing, Petro Mohyla Black Sea National University

V. Andriyash,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration
and Management, Petro Mohyla Black Sea National University

A. Antonov,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor Professor of the Department of Economic Security,
Public Administration and Management, State University "Zhytomyr Polytechnic"

COMPETITION AS A PUBLIC MANAGEMENT TOOL IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION: ESSENCE AND SUCCESS FACTORS

Стаття присвячена дослідженню сутності та чинників конкуренції між закладами вищої освіти (ЗВО) в умовах сучасних глобальних трансформацій. Актуальність теми зумовлена тим, що конкурентоспроможність ЗВО перетворилася з вузькоекономічного питання на стратегічну передумову для розвитку та відновлення країни.

У роботі аналізуються ключові виклики, які актуалізують дану проблематику: глобалізація та інтернаціоналізація освіти, що перетворює освітній простір на світовий ринок; демографічні зміни та посиленій війною відтік молоді за кордон, що створює ризики для національної безпеки та повоєнного відновлення; фінансова автономія, яка змушує університети діяти як повноцінні суб'єкти ринку; постійні зміни вимог ринку праці та необхідність цифрової трансформації.

Особлива увага приділяється аналізу конкуренції як динамічної взаємодії між основними суб'єктами освітнього процесу: студентами (які виступають "споживачами" освітніх послуг), університетами (які прагнуть бути "постачальниками" якісних послуг) та державою (яка зацікавлена в підвищенні якості людського капіталу). Розуміння цих інтересів є критично важливим для ефективного функціонування системи освіти.

На основі систематизації наукових підходів до визначення "конкурентоспроможності ЗВО" виокремлюються її ключові компоненти, які включають здатність університету залучати талановитих студентів, забезпечувати високу якість навчання, ефективно готувати випускників до ринку праці та мати міжнародне визнання. Досліджено внутрішні (якість послуг, наукова діяльність, імідж) та зовнішні (економічні, політичні, демографічні) чинники, що впливають на цю конкурентоспроможність.

У підсумку, доводиться, що розвиток конкурентоспроможності українських ЗВО є невід'ємною частиною стратегії національного відновлення. Вона є рушійною силою для утримання талантів, відродження економіки та успішної інтеграції України у європейське та світове співтовариство.

The article is devoted to the study of the essence and factors of competition between higher education institutions (HEIs) in the context of modern global transformations. The relevance of the topic is due to the fact that the competitiveness of HEIs has turned from a narrow economic issue into a strategic prerequisite for the development and restoration of the country.

The paper analyzes the key challenges that actualize this issue: globalization and internationalization of education, which transforms the educational space into a world market; demographic changes and the outflow of youth abroad, intensified by the war, which creates risks for national security and post-war recovery; financial autonomy, which forces universities to act as full-fledged market entities; constant changes in labor market requirements and the need for digital transformation.

Particular attention is paid to the analysis of competition as a dynamic interaction between the main subjects of the educational process: students (who act as "consumers" of educational services), universities (who strive to be "providers" of quality services) and the state (which is interested in improving the quality of human capital). Understanding these interests is critically important for the effective functioning of the education system.

Based on the systematization of scientific approaches to determining the "competitiveness of higher education institutions", its key components are identified, which include the ability of the university to attract talented students, provide high quality education, effectively prepare graduates for the labor market and have international recognition. Internal (quality of services, scientific activity, image) and external (economic, political, demographic) factors influencing this competitiveness are studied.

As a result, it is proved that the development of the competitiveness of Ukrainian higher education institutions is an integral part of the national renewal strategy. It is a driving force for talent retention, economic revival, and Ukraine's successful integration into the European and global community.

Ключові слова: публічне управління, заклад вищої освіти, ринок освітніх послуг, ринок праці, конкурентоспроможність, якість освітніх послуг.

Key words: public administration, higher education institution, educational services market, labor market, competitiveness, quality of educational services.

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

У сучасному світі, що динамічно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, освіта, і зокрема

вища освіта, стикається з безпрецедентними викликами. Глобалізація, що являє собою посилення взаємозалежності та взаємовпливу між країнами та культурами, стала найбільш фундаментальним чинником, що зумовив інтернаціоналізацію вищої освіти. Цей процес не просто модна тенденція, а необхідна умова для вижи-

вання та розвитку освітніх закладів у новій, глобальній реальності.

Інтернаціоналізація, своєю чергою, суттєво трансформувала освітнє середовище. Вона призвела до посилення конкуренції між закладами вищої освіти. Ця конкуренція проявляється у боротьбі за талановитих студентів, комерціалізації освітніх послуг, розширенні транскордонної освіти (коли освітні послуги надаються за межами країни, де зареєстрований заклад), а також у створенні та впровадженні інтернаціоналізованих освітніх програм, методів викладання та навчання. Це означає, що університети змушені постійно вдосконалювати свої пропозиції, щоб залишатися привабливими як для вітчизняних, так і для іноземних студентів.

Комерціалізація освіти та значне розширення спектру освітніх послуг кардинально змінили традиційну модель взаємин між учасниками освітнього процесу. Цей трансформаційний зсув призвів до того, що студенти все частіше розглядаються як "споживачі" освітніх послуг, а університети — як їх "постачальники". Така зміна парадигми вимагає глибокого аналізу, адже вона перетворює академічні відносини на ринкові. У нових умовах студент перестає бути пасивним отримувачем знань. Він стає активним "споживачем", який інвестує власні кошти та час в освіту, очікуючи отримати конкретний "продукт" або "послугу" — диплом, престиж, конкурентні навички, а головне — успішне працевлаштування. Цей зсув формує нові очікування: студенти вимагають високої якості викладання, сучасних навчальних технологій, гнучкого графіка та персоналізованого підходу. Вони починають оцінювати університет за критеріями, подібними до тих, які використовуються для оцінки комерційних компаній.

Університет, у свою чергу, перетворюється на "постачальника послуг", який повинен задовольняти запити "споживачів". Це вимагає від нього не лише підтримувати високий академічний рівень, а й розвивати інфраструктуру, надавати якісні адміністративні послуги та створювати комфортне освітнє середовище. Успіх закладу тепер вимірюється не тільки кількістю наукових публікацій, але й рівнем задоволеності студентів, їхнім кар'єрним успіхом та репутацією університету на ринку. Дослідження цих трансформацій та розуміння сутності конкуренції допомагає не просто усвідомити новий формат взаємин, а й розробити ефективні стратегії для збалансованого розвитку вищої освіти в умовах ринкової економіки.

У сучасному освітньому просторі конкуренція є не лише неминучим економічним явищем, а й потужним, свідомо використовуваним інструментом публічного управління. Вона дозволяє державі відійти від прямого, часто неефективного, адміністративного контролю та перейти до непрямих, ринкових методів регулювання. Завдяки конкуренції державні органи можуть створювати умови, які стимулюють вищу освіту до самовдосконалення, інноваційності та підвищення якості, що в кінцевому підсумку сприяє розвитку суспільства. Це означає, що замість того, щоб диктувати університетам, що і як робити, держава створює конкурентне середовище, в якому

успіх і стабільність залежать від здатності закладу відповідати високим стандартам.

Таким чином, актуальність дослідження конкурентоспроможності ЗВО зумовлена не лише академічним інтересом, а й практичною необхідністю забезпечити якісну освіту, підготувати компетентних фахівців та сприяти сталому розвитку країни

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливі аспекти дослідження конкуренції в освітньому просторі висвітлюються такими українськими ученими як Антонюк Л., Бабенко Д., Безтелесна Л., Бідюк А., Бреус С., Василькова Н., Косар Н., Кузьо Н., Либак І., Павленко А., Сацик В., Сугоняко І., Сулим Т., Тимошенко О., Холявко Н., Шевченко І.

Однак, на сьогодні конкуренція виходить за межі простої боротьби за лідерство; вона є динамічною взаємодією, що спонукає освітні заклади до постійних інновацій та адаптації до змін. Тому питання управління цим процесом не втрачають актуальності та потребують врахування змін мінливого зовнішнього середовища та глобалізаційних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проаналізувати сутність конкуренції в освітньому просторі як інструмент публічного управління у сфері вищої освіти та визначити її ключові чинники, що впливають на успішність закладів вищої освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Актуальність питання конкурентоспроможності закладу вищої освіти є надзвичайно високою і постійно зростає, оскільки ця проблема знаходиться на перетині економічних, соціальних, освітніх та управлінських інтересів. Вона стосується не лише окремих університетів, а й майбутнього всієї країни.

Ключові виклики, перед якими наразі постає освітнє середовище України та які актуалізують дану статтю є такі:

1. Глобалізація та інтернаціоналізація освіти. Це ключовий чинник, що перетворює національну систему освіти на частину світового ринку, адже виклики глобальної арени змушують українські університети конкурувати не тільки з вітчизняними, а й з іноземними закладами за кращих студентів, викладачів та наукові проекти. Лише висока конкурентоспроможність ЗВО дозволяє позиціонуватися у світовому масштабі, утримувати власні таланти та залучати іноземних, сприяючи розвитку науки та економіки.

2. Демографічні зміни. Довгостроковий демографічний спад, та відповідно, зменшення кількості абітурієнтів у багатьох країнах, зокрема в Україні, створює жорстку конкуренцію за студентів. Кожен заклад учасник битви за абітурієнта та знаходиться у жорстких демографічних реаліях. Він змушений активно доводити свою цінність, щоб залучити та утримати абітурієнтів. Успішних набір вступників є критично важливим для фінансової стабільності та існування ЗВО.

Відтік молодих людей із України за кордон для здобуття освіти в умовах повномасштабної війни набув особливої гостроти та створив низку додаткових, критично важливих ризиків для майбутнього України. Це явище тепер є загрозою для національної безпеки та повоєнного відновлення, адже не повернення молоді може спричинити відчуття безвиході та посилити демографічну кризу. Це загрожує не лише економічному, але й соціальному відновленню, оскільки країна потребуватиме активних, освічених і патріотично налаштованих громадян для відбудови.

3. Автономія та фінансова залежність від ринку. Збільшення фінансової автономії університетів змушує їх діяти як повноцінні суб'єкти ринку та переходити від бюджетної залежності до ринкової ефективності. Університет як бізнес — для виживання та розвитку керівництво має вибудовувати фінансову архітектуру успіху для того щоб заклад був конкурентоспроможним, ефективно управляти ресурсами, залучати позабюджетне фінансування та пропонувати послуги, що мають попит.

4. Зміна вимог ринку праці. Сучасний ринок праці вимагає від випускників не просто знань, а й конкретних навичок, гнучкості та вміння адаптуватися до швидких змін. Диплом конкурентоспроможного ЗВО має бути певною відповіддю на запити сучасного ринку праці. Шляхом того, що заклад постійно модернізує та адаптує освітні програми він забезпечує високу якість підготовки фахівців, тим самим створює "фахівців майбутнього", що і є запорукою їхнього успішного працевлаштування та кар'єрних траєкторій.

5. Цифрова трансформація та інновації. Університет на сьогодні опинився у новій реальності. Тенденції впровадження цифрових технологій, дистанційного навчання та освітніх платформ створили нове конкурентне середовище. Університети які поза цифрової революції в аудиторіях втрачають свою актуальність. Технології виступають як каталізатор конкурентоспроможності. Вона тепер залежить і від технологічної оснащеності, і від здатності впроваджувати інноваційні методи навчання.

6. Національна безпека та відновлення країни. Стратегічна місія університетів у повоєнний час зростає. Відновлення освітнього сектору та його адаптація до європейських стандартів є ключовим елементом для забезпечення стійкого економічного розвитку, формування кваліфікованого людського капіталу та інтеграції в європейське та світове співтовариство.

Отже, конкурентоспроможність українських ЗВО є критично важливим чинником для їхнього сталого функціонування та розвитку. Вона також є ключовим елементом національної безпеки та повоєнного відновлення, адже саме якісна освіта та формування кваліфікованого людського капіталу стануть основою для економічного відродження України та її успішної інтеграції в європейське та світове співтовариство. Вирішення цих викликів потребує комплексного підходу та стратегічного бачення, спрямованого на розвиток освіти як рушійної сили майбутнього країни.

В умовах, коли конкурентоспроможність закладу вищої освіти є ключовою передумовою для його успішного існування та розвитку, а також для майбутнього всієї країни, логічним продовженням цього дослідження є аналіз основних суб'єктів, чий інтерес і взаємодія визначають динаміку освітнього ринку.

Так, освітньому процесі бере участь декілька ключових суб'єктів, кожен з яких має свої власні інтереси та мотивації. Розуміння цих інтересів є критично важливим для ефективного функціонування системи освіти.

1. Інтерес студентів полягає в отриманні високоякісних, актуальних знань та навичок, які відповідають вимогам сучасного ринку праці. Вони прагнуть здобути освіту, що забезпечить їм конкурентну перевагу та дозволить успішно реалізуватися у професійному житті. Для них важливо, щоб освітні програми були інноваційними, а викладачі — кваліфікованими.

2. Університети, коледжі та інші освітні установи прагнуть запропонувати освітні послуги, які є конкурентоспроможними на внутрішньому та міжнародному ринках. Їхня мета — залучити якнайбільше студентів, забезпечити фінансову стабільність і зміцнити свою репутацію. Конкуренція змушує їх інвестувати в інфраструктуру, підвищувати якість викладання та розвивати нові, привабливі програми.

3. Для держави основним інтересом є підвищення якості людського капіталу в суспільстві. Якісна освіта є фундаментом для економічного зростання, інновацій та соціального добробуту. Держава зацікавлена у тому, щоб її громадяни були високоосвіченими та могли ефективно працювати в умовах глобальної економіки. Вона може впливати на освітню сферу через регулювання, фінансування та підтримку наукових досліджень.

З огляду на те, що кожен із цих суб'єктів переслідує свої цілі, в освітньому процесі неминуче виникає конкуренція. Студенти змагаються за місця в престижних університетах, університети — за найкращих студентів, а держава — за висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, конкуренція між закладами вищої освіти — це не хаотичний процес, а динамічна взаємодія, що формується під впливом інтересів цих трьох ключових суб'єктів. Розуміння їхньої мотивації дозволяє вибудовувати ефективні стратегії, спрямовані на досягнення успіху як окремими університетами, так і системою освіти в цілому.

Взагалі, конкурентні відносини належать до найбільш складних, різноманітних та актуальних концепцій сучасної економіки. Їхня складність полягає в тому, що вони не обмежуються лише ціновими чинниками. Конкуренція може відбуватися через якість продукції, інновації, маркетинг, рівень сервісу та інші нецінові чинники. Розуміння та правильне використання принципів конкуренції створює міцну основу для розвитку як суспільства, так і національної економіки. Коли на ринку існує здорова конкуренція, це змушує компанії постійно впроваджувати інновації, щоб випередити своїх суперників. Це стимулює науково-дослідну діяльність, розробку нових технологій та продуктів. У результаті споживачі отримують доступ

до кращих товарів і послуг за більш низькими цінами.

Державна політика, що спрямована на підтримку конкуренції та запобігання монополізації, є критично важливою, адже на меті створення рівних умов для всіх учасників ринку, захист права споживачів та забезпечення ефективного використання ресурсів. Таким чином, конкуренція є не тільки економічним інструментом, а й соціальним механізмом, який сприяє прогресу та підвищенню добробуту всього суспільства.

Це змагання за лідерство і ресурси неминує породжує фундаментальну проблему: конкурентоспроможність. У цьому контексті конкурентоспроможність стає ключовим чинником виживання і успіху для будь-якого закладу вищої освіти.

У сучасній економічній теорії та практиці термін "конкурентоспроможність" став надзвичайно широким і багатограним. Він застосовується для опису здатності різних суб'єктів і об'єктів успішно змагатися на ринку. Коло його застосування охоплює безліч аспектів: від окремого товару чи послуги до цілих галузей економіки та національних економік в цілому. Ця багатоаспектність суттєво змінює та розширює початкове значення цього поняття. Наприклад, ми можемо говорити про конкурентоспроможність:

- Товарів і послуг (їхню здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналоги);
- Організацій та підприємств (їхню здатність виживати та розвиватися в умовах конкуренції);
- Освітніх послуг і закладів (їхню привабливість для студентів і роботодавців);
- Національних економік (їхню здатність забезпечувати високий рівень життя громадян).

Через таку широку сферу застосування в економічній літературі існує безліч різних поглядів та трактувань категорії "конкурентоспроможність". Деякі дослідники зосереджуються на цінових аспектах, інші — на якісних характеристиках, треті — на ефективності функціонування.

Н. І. Холявко [7] на основі систематизації наукових підходів до трактування сутності конкурентоспроможності виокремлює такі їх групи:

- конкурентоспроможність як спроможність організації до адаптації до умов мінливого екзогенного середовища (Іванов Ю. Б.);
- конкурентоспроможність як спроможність організації задовольняти потреби споживачів краще за інших економічних суб'єктів (Фатхутдинов Р. А.);
- конкурентоспроможність як здатність організації ефективно використовувати свої конкурентні переваги на ринку та позиціонувати себе відносно існуючих конкурентів (Піддубний І. О., Піддубна А. І., Демет'єва А. Г.);
- конкурентоспроможність як ефективність функціонування організації в короткостроковому періоді (Мащенко В. С.);
- конкурентоспроможність як спроможність організації розробити, виготовити й реалізувати конкурентоспроможну продукцію (Райзберг Б. А.);
- конкурентоспроможність як відмінна характеристика товару чи процесу його виробництва (у порівнянні

з конкурентами) (Скударь Г. М., Єрмолов М. О., Романова І. Б.);

— конкурентоспроможність як сукупність характеристик товару, що за своїми вартісними чи якісними властивостями переважає над продукцією конкурентів (Амбарцумов А. А., Балабанова Л. В., Тихомиров М. Ю., Гаркавенко С. С., Нагапет'ян Н. А., Тарасова В. П.)

— конкурентоспроможність як становище організації на національному і міжнародному ринку, обумовлене впливом сукупності політичних і соціально-економічних чинників (Харченко Т. Б., Пахомов Ю. М., Лук'яненко Д. Г., Губський В. Б.);

— конкурентоспроможність як порівняльна перевага організації на внутрішньому і зовнішньому ринках (Градов А. П.).

У більшості визначень присутні спільні ключові елементи: здатність до перемоги у змаганні, стійкість, якість, надійність та ефективність функціонування. Ці характеристики утворюють ядро поняття, що дозволяє застосовувати його до різних рівнів економічної системи.

Узагальнюючи вищенаведене, слід наголосити, що конкурентоспроможність є складною багаторівневою економічною категорією, дослідження якої має здійснюватися на основі інтегрованого, міждисциплінарного підходу.

Перед тим як перейти до детального визначення конкурентоспроможності закладу вищої освіти (ЗВО), важливо зрозуміти, що це поняття є комплексним і включає в себе як внутрішні, так і зовнішні чинники. Ці чинники впливають на здатність ЗВО залучати абітурієнтів, утримувати студентів, забезпечувати високу якість навчання та успішне працевлаштування випускників.

Внутрішні чинники знаходяться під прямим контролем керівництва університету та відображають його потенціал. До них належать:

- Якість освітніх послуг. Це основний чинник. Він охоплює актуальність навчальних програм, кваліфікацію та професійний досвід викладачів, використання сучасних методик викладання, а також наявність практичних занять та стажувань.
- Матеріально-технічна база. Сучасні аудиторії, наукові лабораторії, бібліотеки з доступом до електронних ресурсів, швидкісний інтернет, комфортні гуртожитки та розвинена інфраструктура університету (спортзали, їдальні) роблять навчання привабливим.
- Науково-дослідна діяльність. Активна наукова робота, участь у міжнародних грантах, публікації в престижних журналах та інноваційні розробки підвищують рейтинг ЗВО та його престиж.
- Імідж та бренд. Позитивна репутація, визнання серед роботодавців та високі позиції в національних і міжнародних рейтингах є потужним інструментом для залучення студентів.
- Фінансова стабільність. Спроможність залучати інвестиції, ефективно управляти бюджетом та пропонувати гнучку цінову політику (стипендії, знижки) є важливою складовою.

Зовнішні актори.

Ці чинники є частиною зовнішнього середовища, на яке університет не може безпосередньо впливати,

**Таблиця 1. Аналіз дефініційної конструкції
"конкурентоспроможність ЗВО"**

Дослідники	Трактування
Антонюк Л., Сацик В.	Вчені обґрунтовують, що утримання високих конкурентних позицій університету на міжнародному ринку освітніх послуг вимагає потужного кадрового забезпечення, концентрації інтелектуального капіталу, інтенсифікації інноваційної діяльності, підвищення якості освітніх і науково-технічних послуг, забезпечення їх трансферу та комерціалізації в реальному секторі економіки, а також потребує володіння значними фінансовими ресурсами [1;2].
Антонюк Л., Павленко А., Василькова Н.	Конкурентоспроможність закладу вищої освіти забезпечується його здатністю утримувати стійкі позиції на ринку завдяки потужному науково-педагогічному потенціалу, проведенню різноманітних досліджень, генеруванню нових знань, ефективному трансферу технологій в економіку та наявності прогресивних систем підготовки і перепідготовки кадрів найвищої кваліфікації [1;2].
Бабенко Д.	Конкурентоспроможний дослідницький університет здійснює підготовку висококваліфікованих і конкурентоспроможних на національному та міжнародному ринку праці фахівців для наукових та освітніх установ, органів державної влади та управління, підприємств усіх форм власності за всіма рівнями вищої освіти (доктор наук, доктор філософії, магістр, бакалавр, молодший бакалавр) в усіх сферах освіти (відповідно до міжнародних і вітчизняних класифікацій освіти), утвердження національних, культурних і загальнолюдських цінностей [3].
Безтелесна Л., Либак І.	Конкурентоспроможність закладу вищої освіти полягає у здатності задовольняти потреби споживачів, приносити суспільну користь, використовувати всі свої конкурентні переваги для ефективного розвитку та швидко адаптуватися до змін на ринку освітніх послуг і праці. (потрібно враховувати взаємозв'язок вищих навчальних закладів із ринком освітніх послуг та праці, а також їх соціальний ефект) [4].
Бідюк А.	Конкурентоспроможність університету визначається конкурентоспроможністю його випускників в результаті підвищення якості їхньої підготовки та готовності до розвитку конкурентних інновацій, що охоплюють усі ключові сфери його функціонування [5].
Бреус С., Сугоняко І.	В умовах реалізації євроінтеграційних прагнень України конкурентоспроможність ЗВО значною мірою визначається конкурентоспроможністю його випускників та спроможністю генерування інновацій, заснованих на знаннях. Рейтингові позиції ЗВО є індикаторами якості освітніх послуг та одночасно показниками рівня конкурентоспроможності системи вітчизняної вищої освіти та ЗВО [6].
Косар Н., Кузьо Н., Сулим Т.	Проведений аналіз засвідчив, що під конкурентоспроможністю ЗВО слід розуміти його здатність найкращим чином задовольняти існуючі та впливати на формування майбутніх потреб споживачів з використанням ціни, якості освітніх послуг та сформованого асортименту на визначеному ринку освітніх послуг у визначений проміжок часу, при цьому забезпечуючи бажану суспільну спрямованість та власний стійкий розвиток освітнього закладу через сформовані конкурентні переваги. Основними характеристиками категорії «конкурентоспроможності ЗВО» є порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність [8].
Тимошенко О.	Процеси, спрямовані на взаємодію та ефективну конкуренцію на ринку освітніх послуг, включають дії як поточних учасників, так і потенційних суб'єктів для досягнення оптимального становища. Передбачає активне використання методів просування освітніх послуг та системний моніторинг ефективності усього освітнього процесу [9].
Холявко Н.	Конкурентоспроможність є складною багаторівневою економічною категорією, дослідження якої має здійснюватися на основі інтегрованого, міждисциплінарного підходу. Мета - утримання високих конкурентних позицій університету на міжнародному ринку освітніх послуг. Умови - потужний кадровий потенціал, концентрація інтелектуального капіталу, інтенсифікація інноваційної діяльності, підвищення якості освітніх і науково-технічних послуг, забезпечення їх трансферу та комерціалізації в реальному секторі економіки, володіння значними фінансовими ресурсами [7].
Шевченко І.	Конкурентоспроможність закладу вищої освіти – це здатність закладу вищої освіти у даний момент часу та у майбутньому здобувати переваги у конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг завдяки ефективним управлінням внутрішніми ресурсами і резервами навчально-методичної та наукової діяльності, адаптації до зовнішніх чинників, найбільш повному задоволенню попиту здобувачів вищої освіти інноваційними освітніми послугами з метою досягнення стратегічних цілей [10].

Джерело: сформовано на основі [1—10].

але повинен враховувати у своїй стратегії. До них належать:

— Соціально-демографічні чинники. Зміни в демографічній ситуації країни (кількість випускників шкіл), міграційні процеси та суспільні переваги щодо певних спеціальностей.

— Економічні чинники. Загальний стан економіки, рівень безробіття, купівельна спроможність населення, державне фінансування та попит на ринку праці на певні професії.

— Політико-правові чинники. Законодавство в галузі освіти, державні стандарти, політика ліцензування та акредитації, а також загальна політична стабільність в країні.

— Технологічні чинники. Швидкий розвиток технологій вимагає від ЗВО постійно оновлювати навчальні програми та методи, щоб відповідати сучасним вимогам.

— Міжнародна інтеграція. Участь у міжнародних програмах обміну (наприклад, Erasmus+), співпраця з іноземними університетами та визнання дипломів на міжнародному рівні.

Ефективне управління та здатність університету гармонійно поєднувати та враховувати ці внутрішні та зовнішні чинники є ключем до досягнення та підтримки його конкурентоспроможності на сучасному ринку освітніх послуг.

Розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність ЗВО, дозволяє перейти до систематизації теоретичних підходів, які деталізують це поняття, що й представлено в таблиці 1.

Узагальнюючи дані таблиці слід зазначити, що більшість науковців конкурентоспроможність ЗВО визначають як його здатність залучати талановитих студентів, забезпечувати високу якість навчання, ефективно готувати випускників до ринку праці, вести активну науково-дослідну діяльність і мати міжнародне визнання. Ці аспекти є вирішальними для позиціонування університету в умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг.

Таким чином, у сфері освіти проблема конкурентоспроможності виходить за межі простої боротьби за студентів. Вона охоплює здатність університету створювати унікальну цінність, що приваблює не лише абітурієнтів, але й талановитих викладачів та науковців, а також інвестиції. Конкурентоспроможний університет — це той, що пропонує якісні освітні програми, має потужну наукову базу, активно співпрацює з бізнесом, інтегрований у міжнародний освітній простір і має позитивний імідж.

Таким чином, глобалізація не тільки ставить виклики, а й змушує освітні заклади постійно вдосконалюватися, що в кінцевому підсумку веде до підвищення якості освіти та зміцнення їхніх позицій на світовому ринку. Це рушійна сила, що сприяє інноваціям і розвитку всього освітнього сектора.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Конкурентоспроможність є якістю будь-якої стратегічно орієнтованої компанії, яка прагне максимально

ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення основної економічної мети — максимізації прибутку. Здатність компанії використовувати наявні ресурси реалізації успішної прибуткової діяльності над ринком є показником її конкурентоспроможності. Представлений матеріал ґрунтовно розкриває актуальність теми конкурентоспроможності ЗВО в Україні. З огляду на ключові виклики — глобалізацію, демографічні зміни, війну, фінансову автономію та вимоги ринку праці — стає цілком очевидним, що конкурентоспроможність ЗВО є не просто економічною категорією, а критичною умовою для їхнього виживання, розвитку та, зрештою, для майбутнього всієї країни. Дослідження підтверджує, що конкурентоспроможність є складною, багатоаспектною категорією. Вона залежить від гармонійної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників: від якості освітніх послуг, наукового потенціалу та фінансової стабільності університету до економічних, соціальних та політичних умов у країні. Аналіз різних наукових підходів до визначення цього поняття дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність ЗВО — це його здатність ефективно залучати талановитих студентів, готувати затребуваних фахівців, генерувати інновації та мати міжнародне визнання. Успіх в умовах конкуренції визначається розумінням і задоволенням інтересів ключових суб'єктів освітнього процесу.

Таким чином, конкуренція виходить за межі простої боротьби за лідерство; вона є динамічною взаємодією, що спонукає освітні заклади до постійних інновацій та адаптації до змін. Здорова конкуренція на ринку освіти сприяє підвищенню якості викладання, розвитку наукових досліджень і, зрештою, підвищенню загального добробуту суспільства.

З огляду на виклики, які постають перед Україною, зокрема в умовах війни та післявоєнної відбудови, конкурентоспроможність освітнього сектора набуває стратегічного значення. Вона є не лише засобом для виживання університетів, а й ключовим інструментом для утримання та повернення талановитої молоді; відновлення економіки шляхом підготовки висококваліфікованих кадрів; інтеграції в європейське та світове співтовариство через гармонізацію стандартів і підвищення якості освіти.

Отже, розвиток конкурентоспроможності ЗВО є невід'ємною частиною стратегії національного відновлення та забезпечення стійкого розвитку країни

Література:

1. Антонюк Л. Л., Павленко А. Ф., Василькова Н. В. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 350 с.
2. Антонюк Л. Л., Сацик В. І. Концепції міжнародної конкурентоспроможності університетів. URL: kneu.edu.ua/get_file.php?id=2292
3. Бабенко Д. М. Формування стратегій посилення конкурентоспроможності дослідницького університету. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 164—170. URL: DOI: 10.32702/2306-6806.2021.1.164
4. Безтелесна Л. І. Либак І. А. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 145—151.

URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/24.pdf

5. Бідюк А. 2016. Конкурентоспроможність вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг. *Scientia fructuosa*. 110, 6 (Груд 2016), 116—123. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/850>

6. Бреус С. В., Сугоняко І. І. Оцінювання конкурентоспроможності закладу вищої освіти у контексті управління нею. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 128—136. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15255/1/Breus_S.V.%2CSuhoniako_I.I._149-153.pdf

7. Конкурентоспроможність вищої освіти в умовах інформаційного суспільства: колективна монографія: у 2 томах. / за заг. ред. д-ра екон. наук, доц. Н. І. Холяво. Тернопіль, ТОВ "Терно-граф", 2020 108 с.

8. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Сулим Т. А. Дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти: сутність та диференційований підхід до визначення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Vol. 2, No. 2. 2020. С. 53—62. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22732/200991menpidpr-53-62.pdf>

9. Тимошенко О. В. Підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів культури і мистецтв України. *Економіка і менеджмент культури*. 2014. № 1. С. 27—31. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2014_1_7

10. Шевченко І. Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти України: проблеми та перспективи: монографія. Tallinn: Teadmus O?, 2023. 252 с. https://api.teadmus.org/storage/published_books/competitiveness_of_higher_education/monograph.pdf

References:

1. Antonyuk, L.L. Pavlenko, A.F. and Vasylova, N.V. (2014), *Doslidnyts'ki universytety: svitoviy dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini* [Research universities: world experience and development prospects in Ukraine], KNEU, Kyiv, Ukraine.

2. Antonyuk, L.L. and Satsyk, V.I. (2000), "Concepts of international competitiveness of universities", available at: kneu.edu.ua/get_file.php?id=2292 (Accessed 05 Aug 2025).

3. Babenko, D. (2021), "Formation of strategies to strengthen the competitiveness of the research university", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 164—170. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.1.164

4. Beztelesna, L.I. and Lybak, I.A. (2017), "The essence and factors influencing the competitiveness of higher educational institutions", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 145—151, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/24.pdf (Accessed 05 Aug 2025).

5. Bidiuk, A. (2016), "Competitiveness of higher educational institutions in the educational services market", *Scientia fructuosa*, vol. 110, no. 6, pp. 116—123, available at: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/850> (Accessed 05 Aug 2025).

6. Breus, S.V. and Suhoniako, I.I. (2020), "Assessment of the competitiveness of a higher educational institution

in the context of its management", *Infrastruktura rynku*, vol. 39, pp. 128—136, available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15255/1/Breus_S.V.%2CSuhoniako_I.I._149-153.pdf (Accessed 05 Aug 2025).

7. Kholiavko, N.I. (2020), *Konkurentospromozhnist' vyschoi osvity v umovakh informatsijnoho suspil'stva* [Competitiveness of higher education in the conditions of the information society], Terno-hraf, Chernihiv, Ukraine.

8. Kosar, N.S. Kuz'o, N.Ye. and Sulym, T.A. (2020), "Research on the competitiveness of higher educational institutions: essence and differentiated approach to determination", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2, no. 2, pp. 53—62, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22732/200991menpidpr-53-62.pdf> (Accessed 05 Aug 2025).

9. Tymoshenko, O.V. (2014), "Increasing the competitiveness of higher educational institutions of culture and arts in Ukraine", *Ekonomika i menedzhment kul'tury*, vol. 1, pp. 27—31, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2014_1_7 (Accessed 05 Aug 2025).

10. Shevchenko, I.Yu. (2023), *Konkurentospromozhnist' zakladiv vyschoi osvity Ukrainy: problemy ta perspektyvy* [Competitiveness of higher educational institutions of Ukraine: problems and prospects], Teadmus O., Tallinn, available at: https://api.teadmus.org/storage/published_books/competitiveness_of_higher_education/monograph.pdf (Accessed 05 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 19.08.2025 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. О. Матвейчук,
д. держ. упр., к. е. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: [https:// orcid.org/0000-0002-2989-6002](https://orcid.org/0000-0002-2989-6002)
Т. В. Марусей,
к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-702X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.291

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ГРОМАДАХ — ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

L. Matvejciuk,
Doctor of Sciences in Public Administration, PhD of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Public
Management and Administration, Leonid Yuzkov University of Management and Law
T. Marusei,
PhD in Economic, docent, docent of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Ivan Ogiyenko
Kamyanets-Podilsky National University

STRATEGIC MANAGEMENT IN COMMUNITIES — A TOOL FOR DEVELOPING THE REGIONAL
MARKET FOR TOURISM AND RECREATIONAL SERVICES

У статті розкрито сутність стратегічного управління та планування в системі публічного управління територіальними громадами. Визначено особливості стратегічного підходу в умовах децентралізації, що потребує модернізації місцевих управлінських практик. Проаналізовано методичні матеріали щодо розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінки стратегій розвитку громад, виокремлено етапи цього процесу. Окреслено нормативно-правові акти (державного, регіонального та місцевого рівнів) та ключові стратегії, зокрема Національну економічну стратегію до 2030 року, Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 року та регіональні програми. Підкреслено пріоритетність туризму як напрямку місцевого розвитку, що базується на наявному туристичному потенціалі територій. Доведено, що стратегічне управління є важливим інструментом сталого розвитку туризму в громадах та збільшення його ролі на регіональному ринку туристично-рекреаційних послуг.

The article examines the essence of the strategic approach to management in the system of public administration of territorial communities by revealing the content of strategic management and planning, their significance, and the structural elements of the development strategy of local self-government bodies. It defines the specifics of strategic management in the public sector in the context of decentralization in Ukraine, which necessitates the modernization of approaches to strategic

planning and management at the local level, taking into account new opportunities and the expanded responsibilities of territorial communities. Methodological materials in the field of local economic development regarding the procedure for developing, approving, implementing, monitoring, and evaluating the implementation of territorial community development strategies are analyzed, the stages of the strategic planning process for territorial community development are identified, and the procedure for preparing a community development strategy is disclosed. The regulatory and legal acts and strategic documents for the implementation of modern approaches to strategic planning at the national, regional, local levels, and in the sectoral economy are identified. The main strategies for strategic planning of tourism development in communities are highlighted: the National Economic Strategy for the period up to 2030 (section "Creative Industries and Hospitality Industry"), the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period up to 2026, and regional strategies based on the development of tourism and health sectors. The priority given to tourism development, enshrined in national and regional strategies, as well as the significant tourism potential of the territories, necessitate strategic planning for tourism development at the community level. It has been argued that the transfer of powers and resources to local authorities in the process of decentralization requires an update of approaches to planning and management, taking into account new opportunities and increased responsibility. It has been proven that under such conditions of territorial communities' activities, strategic planning is a key tool for improving the efficiency of public administration and developing the regional tourism and recreation market. Its goal is to implement measures aimed at sustainable tourism development, tourism infrastructure development, preservation of cultural and natural heritage, and economic benefits for the population.

Ключеві слова: стратегічне управління, стратегічне планування, публічне управління, стратегія, громада, туристичний потенціал, туризм, регіональний ринок туристично-рекреаційних послуг.

Key words: strategic management, strategic planning, public administration, strategy, community, tourism potential, tourism, regional market for tourism and recreational services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Суб'єктами управління розвитком ринку туристично-рекреаційних послуг є туристичні організації, органи державної влади, об'єднані територіальні громади. Система відносин між виробниками туристичних продуктів, їх споживачами (туристами), а також взаємодія з іншими учасниками, які задіяні в процесі формування та реалізації туристичного продукту формують ринок туристичних послуг.

На сучасному етапі ринку послуг важливу роль у його формуванні та розвитку відіграють громади, які не лише слугують привабливими об'єктами для туристів, а й виступають активними учасниками, які впливають на формування туристичних напрямків та кінцеві результати діяльності у цій сфері. Громади сформовано в процесі реформ місцевого самоврядування та територіальної організації влади шляхом об'єднання громад, перерозподілом повноважень і ресурсів на локальний рівень. Наслідком децентралізації влади стало створення нових спроможних об'єднаних територіальних громад, які володіють природними та людськими ресурсами.

Сьогодні громади є активними учасниками ринку туристично-рекреаційних послуг і їх ключовим завданням є забезпечення життєдіяльності громад шляхом ефективного використання наявних ресурсів. За таких умов особливої актуальності набуває питання розвитку процесу стратегічного управління для забезпечення сталого розвитку в громадах, раціональне використання

наявних ресурсів, покращення умов життя населення і стимулювання інвестиційної активності, де ефективним інструментом виступає стратегія розвитку громади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику стратегічного управління в системі публічного управління досліджували такі науковці, як Н. Гончарук, О. Євмешкіна, О. Нижник, Р. Оксентюк, Т. Сивак, В. Тертичка, Т. Тимошенко, Т. Шевчук та інші. Питання стратегічного розвитку територіальних громад були предметом вивчення Н. Березовської, І. Боришкевич, П. Гарасим, Р. Кухарської, Ю. Рогозян, К. Пастух, В. Проданик, О. Хохуляк, А. Шинкарьова..

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретико-прикладне та методологічне обґрунтування змісту, структури й особливостей впровадження стратегічного управління в системі публічного управління територіальними громадами в контексті децентралізації, зростання відповідальності місцевого самоврядування за соціально-економічний розвиток регіону в т.ч. за сферу туристично-рекреаційних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті регіонального розвитку, згідно з Національною економічною стратегією до 2030 року, стра-

тегічною метою є зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та надання їм повного інструментарію для ефективного розвитку регіонів і покращення якості життя населення. Серед основних пріоритетів визначено: створення ефективної та скоординованої системи стратегічного планування на державному, регіональному та місцевому рівнях; узгодження секторальних стратегій із регіональним, зокрема просторовим, плануванням; підтримку процесів стратегічного планування та виявлення потенціалу розвитку на регіональному рівні.

Актуальним питанням сьогодення є дослідження проблематики стратегічного управління на мезорівні — в територіальних громадах, так як для кожної громади пріоритетним є створення моделі майбутнього розвитку, що забезпечить формування її фінансової спроможності, створення сприятливих умов для сталого розвитку відповідних територій та ефективного використання бюджетних ресурсів, високу якість життя мешканців та зручні умови для їх проживання.

Узагальнюючи наукові підходи щодо поняття "стратегічне управління", то більшість науковців розкривають його як процес, що визначає послідовність дій з розробки і реалізації стратегії. Існує низка підходів і концепцій стратегічного управління, однак можна виокремити шість ключових етапів, які логічно структурують процес розробки стратегії розвитку територіальної громади: 1) організація процесу стратегічного планування; 2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також факторів, що впливають на розвиток громади; 3) формулювання місії, бачення, можливих сценаріїв та стратегічних напрямів розвитку; 4) підготовка планів дій і розробка плану реалізації стратегії; 5) проведення громадського обговорення та затвердження стратегії; 6) моніторинг реалізації та впровадження стратегічних рішень. Традиційно до загальних функцій управління стратегічного управління відносять: прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль, прийняття управлінських рішень та комунікація. До функцій стратегічного управління в публічній сфері також належать регулювання, інформування, бюджетування. Ключовими учасниками системи стратегічного управління в громаді виступають: територіальна громада, органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі структури), а також громадські об'єднання та інші сторони, залучені до процесу стратегічного планування й управління. Об'єктом стратегічного планування виступає соціально-економічний розвиток громади.

Умови децентралізації в Україні зумовлюють специфіку стратегічного управління в публічній сфері, оскільки відбулася передача повноважень і ресурсів від

Таблиця 1. Особливості стратегічного управління в публічній сфері в контексті децентралізації в Україні

Ознака	Сутність
Передача повноважень на місця	Децентралізація в Україні передбачає передачу значної частини управлінських повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. За таких умов, громади стають основними у процесах стратегічного планування та реалізації політик на своїй території.
Підвищення ролі громад у стратегічному плануванні	Громади отримують можливість самостійно визначати пріоритети розвитку, формувати стратегії економічного, соціального та інфраструктурного зростання.
Фінансова самостійність і планування	Громади отримують більше фінансових ресурсів (через податки, субвенції, гранти), що дозволяє їм планувати довгострокові інвестиції та проекти розвитку, не залежачи виключно від центру.
Суспільна орієнтованість	Стратегічне управління у публічній сфері спрямоване насамперед на задоволення суспільних потреб, а не отримання прибутку; і його метою є забезпечення суспільного добробуту, підвищення якості життя громадян та сталій розвиток територій.
Політична чутливість	Стратегічні рішення в публічній сфері залежать від політичної волі, зміни політичної ситуації або керівництва, політичної підтримки на державному рівні, що може впливати на пріоритети місцевих стратегій, їх фінансування.
Обмеженість ресурсів	Стратегічне управління в умовах обмежених ресурсів у громад вимагає пріоритизації, партнерств і залучення зовнішнього фінансування.
Багатосторонній характер управління	Децентралізація вимагає залучення багатьох сторін: органів місцевого самоврядування, старост, громадських активістів, експертів, мешканців, освітніх і медичних закладів, представників бізнесу.
Партнерство і міжмуніципальна співпраця	У процесі стратегічного управління важливою стає співпраця між громадами, з бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними партнерами, що сприяє синергії ресурсів, кращій координації дій і реалізації спільних стратегічних ініціатив.
Відкритість і прозорість	Стратегічне управління має бути відкритим, прозорим і підзвітним громадянам з залученням мешканців до розробки стратегій та оцінювання їх результативності.
Соціальна відповідальність	Громади самі несуть відповідальність перед громадою за наслідки реалізації стратегічних рішень, включаючи екологічні, соціальні та економічні аспекти.
Використання сучасних інструментів	У стратегічному управлінні зростає значення цифрових технологій: геоінформаційних систем, електронного врядування, онлайн-моніторингу реалізації стратегій, що в свою чергу забезпечує прозорість, доступність інформації та залучення громадськості.

центральної влади до місцевих органів. Особливості стратегічного управління в публічній сфері в контексті децентралізації в Україні розкрито у таблиці 1.

Врахування цих особливостей потребує оновлення підходів до стратегічного управління та планування на місцях з урахуванням нових можливостей і зростаючої відповідальності громад.

Невід'ємною частиною системи стратегічного управління в громаді є стратегічне планування розвитку її територій. Стратегічне планування розвитку територіальних громад трактується як: 1) вибір цілей та орієнтирів, визначення стратегії розвитку, що забезпечують ефективність управління на рівні окремої громади [11, с. 163]; 2) діяльність у визначенні напрямів та шляхів досягнення бажаного стану об'єктів управління, реалізація, яких забезпечує їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до особливостей зовнішнього середовища [2, с. 60]; 3) процес, який націлений на формування та реалізацію стратегії розвитку середовища, в якому існує громада та пристосування його до певних змін оточення; процес, спрямований в майбутнє, який визначає цілі та напрямки розвитку, методи і способи досягнення цих цілей; процес, який програмує майбутні події, рівень розвитку, структуру територіальної громади, а також її місце в оточенні; циклічний процес, який містить в собі аналіз і коригування

Таблиця 2. Етапи процесу стратегічного планування розвитку територіальної громад

	Назва	Опис
1	Організаційний	– ініціювання розроблення стратегії, аналіз заінтересованих сторін, визначення персонального складу робочої групи, формування плану-графіку роботи над проектом стратегії.
2	Аналітичний	– збір та узагальнення інформації, визначення сильних та слабких сторони громади, опрацювання сценаріїв розвитку, опитування мешканців та підприємців щодо оцінки поточного стану громади та очікувань.
3	Планувальний	– формулювання стратегічного бачення розвитку громади, визначення стратегічних, операційних цілей та завдань
4	Консультативний	– проведення обговорень та консультацій з різними групами заінтересованих сторін; за результатами етапу можуть здійснюватися коригування та уточнення напрацювань планувального етапу.
5	Програмний	– створення логічного переходу між стратегічними, операційними цілями, завданнями та планами їх досягнення, формування системи моніторингу та оцінювання впровадження стратегії.

Джерело: сформовано на основі [6].

реалізації стратегічного плану на етапах його впровадження [9, с. 200].

На сьогодні, формуванню та розвитку системи стратегічного управління в громадах приділяється увага із сторони державних органів влади, недержавних інституцій, шляхом розробки навчально-методичних матеріалів, проведення навчання персоналу. Заслужують на увагу методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку "Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади" [6], де процес стратегічного планування умовно розділено на 5 етапів (табл. 2).

Розроблення стратегії покладається на виконавчий орган відповідної сільської, селищної чи міської ради; також можуть залучатися експертні установи та консультанти на договірній основі. Стратегічне планування розвитку територіальної громади здійснюється на семирічний планувальний цикл, який має бути узгоджений з циклом планування Державної стратегії регіонального розвитку. Вищезазначені п'ять етапів можуть змінюватися, реалізовуватись паралельно або в іншому порядку.

Під час розроблення стратегії розвитку територіальної громади, відповідно до ЗУ "Про засади державної регіональної політики", враховуються пріоритети, визначені Державною стратегією регіонального розвитку на 2021—2027 роки [3], а також регіональними стратегіями розвитку. Оскільки стратегія є основним стратегічним документом територіальної громади, важливо, щоб інші документи місцевого рівня були максимально з нею узгоджені та, за можливості, ґрунтувалися на її положеннях.

Вимоги до процедур розроблення та проведення моніторингу реалізації регіональних стратегій розвитку визначає "Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів" [4]. Процедuru підготовки та надання висновку про відповідність проектів регіональних стратегій розвитку, планів заходів з їх реалізації розкриває "Порядок підготовки та надання висновку про відповідність проектів регіональних стратегій розвитку, планів заходів з їх реалізації та змін до них встановле-

ним вимогам щодо їх підготовки, стратегічним цілям і пріоритетам, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку України" [4].

З метою надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування в процесі планування їх розвитку Міністерством розвитку громад та територій України у 2022 році оприлюднено Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [5], в яких визначено порядок розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання реалізації стратегії розвитку територіальних громад. Такі методичні рекомендації є основним технологічним документом, у якому викладено структура стратегії та загальний порядок її підготовки, який представлено в таблиці 3.

Основою при розробці і реалізації стратегії служать правила (принципи), які забезпечують послідовність, узгодженість та ефективність, визначають напрямки дій, необхідні для досягнення стратегічних цілей. До основних принципів розробки стратегії розвитку територіальної громади можна віднести: об'єктивність, пріоритетність, цілепокладання, комплексність, ефективність, партнерство, життєздатність, результативність, інтеграція, інновація, інституційна пам'ять, субсидіарність.

В Україні сформовано правове підґрунтя та впроваджено сучасні підходи до стратегічного планування:

1) загально-державний рівень: Конституція України, Бюджетний кодекс України, ЗУ "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України", "Про державні цільові програми", "Про стратегічну екологічну оцінку", "Про регулювання містобудівної діяльності". "Про засади внутрішньої і зовнішньої політики";

2) регіональний рівень: ЗУ "Про засади державної регіональної політики", Укази Президента "Про стимулювання розвитку регіонів", "Про Генеральну схему планування території України", постанови КМУ: "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки", "Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу

Таблиця 3. Порядок підготовки стратегії розвитку територіальної громади

	Етапи	Опис
1	Розроблення проекту стратегії	Розроблення проекту з урахуванням пріоритетів визначених Державною стратегією регіонального розвитку України та регіональною стратегією розвитку. До проекту рекомендовано включати такі розділи: вступ, аналітична частина, SWOT-аналіз, сценарії та стратегічне бачення розвитку територіальної громади, цілі та завдання, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегії та управління ризиками.
2	Розроблення проекту плану заходів	План заходів розробляється на три роки та наступні чотири строки дії стратегії. До плану заходів включаються відібрані проекти місцевого (регіонального) розвитку; чинні/розроблені місцеві програми розвитку.
3	Фінансове забезпечення реалізації стратегії та плану заходів	За рахунок коштів: державного бюджету; місцевого бюджету; державного бюджету, в рамках програм допомоги, грантів ЄС; інвесторів, в т.ч. на умовах державно-приватного партнерства; власних коштів підприємств; інших джерел, не заборонених законодавством.
5	Моніторинг реалізації стратегії та плану заходів	Моніторинг стратегії здійснюється щороку, шляхом порівнянням базових та фактичних показників, моніторинг плану заходів – двічі на рік на основі відстеження виконання індикаторів оцінки результативності. Оцінювання реалізації стратегії та плану проводиться після завершення строку її реалізації.

Джерело: сформовано на основі [5].

та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів", "Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними";

3) нормативно-правові акти, що формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування розробляють стратегії: ЗУ "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про добровільне об'єднання територіальних громад", "Про засади державної регіональної політики"; наказ Міністерства розвитку громад та територій України "Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади", наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади";

4) стратегії галузевого розвитку: Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року.

Сучасний розвиток територіальних громад та у післявоєнний період вимагають комплексного підходу, що передбачає скоординовану взаємодію всіх зацікавлених сторін. Останнім часом, у законодавстві дедалі активніше використовується термін "інтегрований", зокрема, введено поняття "концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади". В ЗУ "Про регулювання містобудівної діяльності" визначено поняття "концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади" — документ стратегічного планування, який може розроблятися на замовлення органу місцевого самоврядування із залученням місцевих мешканців, суб'єктів господарювання, що зареєстровані та/або здійснюють господарську діяльність на території

відповідної територіальної громади або мають намір здійснювати таку діяльність у межах відповідної території, і визначає довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально-економічні пріоритети розвитку території, є вихідними даними для розроблення містобудівної документації на місцевому рівні на принципах сталого розвитку з метою підвищення якості життя, доступності та рівності можливостей, сприяння розвитку соціальних суспільних відносин та ділової активності, оптимізації адміністративної діяльності, відповідає державним і регіональним програмам розвитку та затверджується відповідним органом місцевого самоврядування [12].

Інтегрований стратегічний підхід до розвитку громад передбачено Порядком формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громад [10], який затверджений у 2022 році. Концепція інтегрованого розвитку громади — це комплексний підхід до планування її майбутнього, що охоплює всі ключові сфери життя: економіку, соціальні потреби, екологію, інфраструктуру та культуру, з урахуванням просторового виміру. Концепція є базовим документом для розроблення комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади та ланкою між стратегією розвитку громади й містобудівною документацією. Авторські дослідження практичної реалізації застосування комплексного інтегрованого підходу в стратегічному управлінні громад показали безліч фактів його прикладної реалізації (обговорення в громадах та застосування). Як відзначає Р. Бедрій, "...впровадження інтегрованого (комплексного) підходу до просторового планування допоможе усунути суперечності між містобудівною, землепорядною та стратегічною документацією, і як наслідок — підвищить їхню якість та ефективність" [1]. До того ж, розробка якісних планів просторового розвитку громад сприятиме залученню

інвестицій, створенню рівних можливостей для всіх учасників, покращенню доступності та інклюзивності, а також розвитку комунального сектору економіки.

Як уже зазначалось вище, стратегія громади повинна не лише враховувати місцеві потреби, а й бути узгодженою з цілями державної та регіональної політики. Зокрема, вона має відповідати положенням "Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки", "Національної економічної стратегії на період до 2030 року", а також стратегії розвитку регіону. У ширшому контексті стратегія громади повинна узгоджуватися з Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року [13], які є орієнтиром під час підготовки прогнозних і програмних документів.

Враховуючи перспективний розвиток для громад саме в сегменті туристично-рекреаційних послуг регіонального ринку при розробці стратегії генеральним вектором сталого розвитку сфери туризму регіону є галузева стратегія — Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, де зазначено, що єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів — це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України [8]. Окрім цього стратегічного документа, бачення майбутнього туристичної галузі розкрито у Національній економічній стратегії на період до 2030 року у розділі "Креативні індустрії та індустрія гостинності", де стратегічною ціллю номер 1 визначено — забезпечення розвитку туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів. Серед напрямів стратегічного розвитку туризму виділено такі: покращення менеджменту туристичних територій; впровадження саморегуляції галузі; покращення системи фінансування; забезпечення промоцією туристичного продукту; впровадження інновацій та цифровізації; вдосконалення системи управління якістю; підвищення кваліфікації; створення умов для розвитку конкурентоспроможних туристичних продуктів; підтримка туристичних територій та проектів на світовому рівні; підтримка туристичних територій та проектів на регіональному рівні; підтримка туристичних територій та проектів на місцевому рівні; ефективне державне управління; вдосконалення нормативно-правової бази; розроблення стратегії розвитку галузі; вдосконалення взаємодії з державними інституціями; розширення міжнародної діяльності [7]. До вищезазначених стратегічних документів державного рівня, слід додати регіональні стратегії розвитку, які є основними планувальними документами для реалізації стратегії регіонального розвитку та формування державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах. Слід зазначити, що у окремих областях України стратегія регіону базується на розвитку туристичної та оздоровчої сфери.

Туризм, на сьогодні може стати потужним рушієм соціально-економічного й екологічного розвитку українських громад та регіонів. Враховуючи те, що місцеві

громади мають власний туристичний потенціал (культурні, природні та історичні надбання) необхідно активізувати формування індустрії туризму на місцевому рівні і стратегічно планувати її розвиток, де серед основних напрямів слід виділити такі як: створення та підтримка туристичних продуктів, збереження природної та культурної спадщини, розвиток туристичної інфраструктури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи пріоритетність розвитку туризму у стратегіях розвитку державного та регіонального рівнів, наявність туристичного потенціалу в регіонах і його важливу роль у формуванні та розвитку регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг особливо актуальним питанням в діяльності громад є стратегічне планування розвитку індустрії туризму. Передача повноважень і ресурсів, від центральної влади до місцевих органів в умовах децентралізації потребує оновлення підходів до стратегічного планування та управління на місцях з урахуванням нових можливостей і зростаючої відповідальності громад. Стратегічне планування виступає ключовим інструментом для підвищення ефективності системи публічного управління в умовах децентралізації та демократичного ухвалення рішень. Таким чином, стратегічне управління розвитком туризму на рівні територіальної громади є ефективним інструментом розвитку регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг і полягає в плануванні та реалізації заходів, спрямованих на сталий розвиток туристичної інфраструктури, охорону культурної спадщини й природних ресурсів, а також на отримання економічних переваг для місцевого населення. У майбутніх наукових дослідженнях доцільно приділити увагу вивченню успішніших практик системного стратегічного управління громад, де ключовим напрямом стратегії є сталий розвиток туризму.

Література:

- Бедрій, Р.Б. (2025). Організаційно-правове забезпечення просторового планування в територіальних громадах у контексті муніципальної реформи (в умовах війни). Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (23 травня 2025 р., м. Львів. URL: <https://saloli/fA4d001>.
- Бурик, З. (2020). Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. Публічне урядування, (5 (25), 53—62. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62).
- Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
- Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>.

5. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ міністерство розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>.

6. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку "Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади". Асоціація міст України. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf.

7. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

8. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.

9. Пастух, К. (2021). Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління №1 (7). URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)).

10. Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України 22 вересня 2022 року № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>.

11. Проданик, В.М., Шинкарьов, А.М. (2021). Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: організаційно-правові механізми. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. № 3. С. 158—166. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nzizvru_2021_3_17.

12. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011 року № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>.

13. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

References:

1. Bedrij, R.B. (2025), "Organizational and legal support for spatial planning in territorial communities in the context of municipal reform (in wartime)", *Decentralization of public power in Ukraine: achievements, problems and prospects: materials of the VII International Scientific and Practical Conference*, L'viv, Ukraine, available at: <https://salo.li/fA4d001> (Accessed 22 June 2025).

2. Buryk, Z. (2020), "Strategic planning of territorial development as a management tool", *Publiche uriaduvannia*, vol. 5 (25), pp. 53—62. available at: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62) (Accessed 22 June 2025).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "State Strategy for Regional Development for 2021-2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 26 June 2025).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "Some issues related to the development of regional development strategies and action plans for their implementation, as well as monitoring the implementation of these strategies and action plans", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text> (Accessed 26 June 2025).

5. Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine (2022), Order "Methodological recommendations on the procedure for developing, approving, implementing, monitoring, and evaluating the implementation of local community development strategies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (Accessed 26 June 2025).

6. Association of Ukrainian Cities (2025), "Methodological recommendations in the field of local economic development "Procedure for developing a territorial community development strategy", available at: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf (Accessed 26 June 2025).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "National Economic Strategy for the Period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 26 June 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Decree "Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (Accessed 26 June 2025).

9. Pastukh, K. (2021), "Strategic planning for the development of territorial communities". *Naukovy visnyk: Derzhavne upravlinnia*. vol. 1 (7). [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)).

10. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine (2022), Order "Procedure for forming the Concept of Integrated Development of Territorial Communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> (Accessed 26 June 2025).

11. Prodanyk, V.M. and Shynkar'ov, A.M. (2021), "Strategic planning for the development of a united territorial community: organizational and legal mechanisms". *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*. vol. 3. pp. 158—166, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nzizvru_2021_3_17 (Accessed 22 June 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On the regulation of urban development activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (Accessed 26 June 2025).

13. President of Ukraine (2019), Decree "On Ukraine's sustainable development goals for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Accessed 22 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 р.

*В. В. Серветник,
д. філос. з публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного адміністрування,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
ПРАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5936-9927>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.298

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПІЛЬГ ТА ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ

*V. Servetnyk,
PhD in Public Administration and Administration,
Associate Professor, Department of Public Administration, Educational and Scientific Institute
of Management, Economics and Business, PJSC "Interregional Academy of Personnel Management"*

EFFICIENCY OF STATE GOVERNANCE OF BENEFIT SYSTEMS AND E-SERVICES FOR VETERANS IN UKRAINE

У статті розкрито семантику та управлінські параметри категорії "ефективність державного врядування системою пільг і електронних сервісів для ветеранів". Автор систематизує наукові підходи до трактування поняття "ефективність" у сфері публічного управління, виокремлює її структурні компоненти — правову дієздатність, фінансову збалансованість, організаційну прозорість та цифрову доступність. Запропоновано авторську модель оцінювання, що поєднує індикатори результативності (coverage, uptake, satisfaction) з індикаторами процесу (speed, cost-per-case, data-quality). Теоретичний аналіз підкріплено емпіричними спостереженнями за роботою порталу eVeteran і пілотних "ЦНАП 2.0". Доведено, що інтеграція відомчих реєстрів та стандартизація життєвих ситуацій підвищують узгодженість політики й мінімізують транзакційні витрати як держави, так і самого ветерана. Практична цінність статті полягає в тому, що запропонований інструментарій може слугувати методичною базою для аудитів діючих та проектування нових ветеранських сервісів у рамках Стратегії переходу до цивільного життя.

The article offers a multidimensional investigation into the concept of effectiveness in state governance of veterans' benefits and e-services, situating the discussion at the intersection of public-administration theory, digital-transformation studies, and social-policy analysis. It begins by mapping the terminological field: effectiveness is decomposed into four mutually reinforcing pillars — legal operability, fiscal sustainability, organizational transparency, and digital accessibility. Building on

this taxonomy, the author elaborates an original evaluation framework that merges output indicators (service-coverage rate, user-uptake dynamics, client-satisfaction index) with process indicators (average processing time, cost per resolved case, interoperability score of data sets). Methodologically, the research combines doctrinal review of Ukrainian and international scholarship with evidence-based observations gathered from the national portal eVeteran and six pilot one-stop-shops branded "CNAP 2.0."

Findings reveal that when ministerial, municipal, defence, and pension registries are bridged through a unified application-programming interface, the entire policy cycle becomes measurably more coherent: transaction costs for applicants decrease by 37 percent, while administrative overheads shrink by 22 percent. Conversely, where paper workflows persist, bottlenecks multiply, leading to status-verification loops, delayed disbursements, and erosion of public trust. The study further demonstrates that a life-event-driven approach ("injury → rehabilitation → re-skilling → employment") not only accelerates service delivery but also aligns budget allocations with real-world veteran trajectories, thereby improving allocative efficiency.

The practical relevance of the work lies in its scalability: the proposed metric suite can be embedded into internal audit dashboards, parliamentary oversight reports, or donor-funded monitoring missions. Future research should extend the model with predictive analytics, explore gender-specific pathways within veteran cohorts, and quantify the macro-economic feedback loop whereby faster reintegration of defenders catalyzes broader public-sector modernization.

*Ключові слова: ефективність, публічне управління, ветерани, електронні послуги, інтеграція реєстрів.
Key words: effectiveness, public administration, veterans, e-government services, registry interoperability.*

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

Після початку війни на сході України у 2014 р., а особливо від 2022 р., соціальна група ветеранів швидко зростає і стає однією з найчисленніших та найуразливіших категорій громадян. Згідно з даними Мінветеранів, у найближчі роки кількість осіб, які матимуть статус учасника бойових дій, перевищить мільйон. Це створює безпрецедентне навантаження на систему державних пільг і послуг, що традиційно базувалася на паперових процедурах і фрагментованих відомчих реєстрах. Одночасно Уряд декларує курс на цифрову трансформацію соціальної сфери, запроваджуючи портал eVeteran як "єдине вікно" для оформлення виплат, медичних пільг, психологічної підтримки та програм перекваліфікації.

Однак на практиці ефективність цієї системи викликає сумніви. По-перше, відсутня цілісна модель міжвідомчої взаємодії: дані Мінветеранів, МВС, МО, Пенсійного фонду та місцевих ЦНАП об'єднані лише частково, що спричиняє дублювання заяв і подовжує час обробки запитів. По-друге, нормативно-правова база не встигає за технологічними рішеннями: багато підзакон-

них актів досі передбачають офлайн-підтвердження статусу чи подання документів особисто. По-третє, цифровий розрив між регіонами підриває принцип рівного доступу до послуг: у громадах із низьким рівнем інтернет-покриття або цифрової грамотності електронні сервіси фактично недоступні.

Таким чином, дослідження ефективності державного управління системою пільг і е-сервісів для ветеранів є водночас науковою та практичною потребою. Науково воно актуалізує питання оцінювання публічної політики у сфері соціального захисту в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. Практично — надає інструменти для удосконалення нормативної та організаційної архітектури, що дозволить:

- скоротити транзакційні витрати держави й ветерана;
- підвищити прозорість і адресність виплат;
- забезпечити рівномірний доступ до послуг незалежно від місця проживання;
- зміцнити довіру між ветеранською спільнотою та державними інституціями.

Отже, комплексна оцінка поточної моделі та розроблення рекомендацій із її оптимізації мають критичне значення для стійкості соціальної системи та успішної реінтеграції захисників у мирне життя.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних українських і зарубіжних дослідженнях тема ветеранської політики поступово виходить за межі логіки "пільг і компенсацій" та осмислюється як комплексна реінтеграція, що охоплює державне управління, місцеве самоврядування, соціальну роботу й цифрові сервіси. Методологічною "точкою відліку" залишається Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їхнього соціального захисту" 1993 р., який, попри численні поправки, досі репродукує радянську модель черг і матеріальних виплат [7]. Аналітики проєкту PROSTO доводять, що така конструкція вже не відповідає потребам нової хвилі захисників, тоді як урядовий проєкт Стратегії переходу від військової служби до цивільного життя (до 2032 р.) пропонує сервісну траєкторію "здоров'я → освіта → кар'єра", але документ іще не затверджено [6; 8].

На макрорівні М. Карпа та О. Акімов показали, що під час активних бойових дій бюджет концентрується переважно на медичній евакуації, тоді як програми перекваліфікації й працевлаштування недофінансовані менш ніж на 40 % [2]; це корелює з даними Єдиного реєстру ветеранів: кількість осіб зі статусом УБД зростає швидше, ніж видатки на їхню реабілітацію [5]. Емпіричні результати PROSTO та стаття А. Колоска й І. Цимбалюк підтверджують: практичну реалізацію гарантій блокує "бюрократичний пакет" із понад 150 нормативних актів і 22 центральних органів; пілотна модель "ЦНАП 2.0" удвічі скорочує час оформлення довідок, але поки охоплює лише шість громад [3; 6].

На локальному рівні монографія І. Грищенко та Л. Горбати демонструє, що громади, які створили ветеранські ради й запустили програми перекваліфікації, мають на 22 % вищий рівень інституційної довіри; аналогічний ефект фіксують кейси "Veterans as Agents of Change", де залучення захисників до управління спрощує доступ до сервісів [1; 10].

Соціологічне дослідження Г. Слезанської, Н. Горішної, Д. Бибики та І. Криницької уперше акцентує гендерні розбіжності: жінки-ветеранки частіше потребують психологічної допомоги й дитячих сервісів, тоді як чоловіки — насамперед можливостей працевлаштування; медійні репортажі Радіо Свобода доповнюють картину "принизливої бюрократії" та комунікаційного розколу між цивільними й військовими [4; 9]. Усі автори сходяться на думці, що без повної інтеграції Єдиного реєстру ветеранів із базами Міноборони, Пенсійного фонду та сервісами "Дія" цифрова екосистема залишатиметься фрагментарною [2; 6].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — узагальнити сучасні наукові підходи й прикладні ініціативи щодо цифрової та сервісної реінтеграції українських ветеранів, виявити ключові розриви між нормативними гарантіями й фактичним доступом до послуг та сформулювати управлінські рішення, здатні трансформувати систему пільг у комплексну модель.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

— проаналізувати діючу нормативно-правову базу та стратегічні проєкти, що регулюють ветеранську політику;

Таблиця 1. Принципи державної ветеранської політики та їх зміст

Принцип	Зміст
Соціальна справедливість	обсяг пільг установлюється з урахуванням втрат і потреб кожної категорії
Комплексність	заходи реінтеграції охоплюють медичний, психологічний, житловий, професійний виміри
Фінансова забезпеченість	гарантії не мають бути «декларативними» без реального фінансування
Відкритість / рівний доступ	громадяни повинні бачити повний перелік прав онлайн
Прозорість і підзвітність	органи влади звітують про виконання ветеранських програм

Джерело: сформовано на основі [3; 4].

— оцінити ступінь інтеграції основних цифрових платформ (ЄДРВВ, eVeteran, "Дія", ЦНАП-модуль "Ветеран") і вплив цієї інтеграції на швидкість та повноту надання послуг;

— сформулювати практичні рекомендації для органів державної влади й місцевого самоврядування, спрямовані на синхронізацію нормативної бази, бюджетних інструментів і цифрових сервісів у єдину клієнтоорієнтовану екосистему підтримки ветеранів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сьогодні ветеранська політика України переживає стратегічний перелом: держава відходить від точкових пільг і переходить до комплексної, переважно цифрової моделі реінтеграції захисників [8]. У центрі уваги — безперервна освіта, персоналізований кар'єрний супровід, е-сервіси "єдиного вікна" та робоче середовище, у якому бойовий досвід розглядається як управлінський актив [1]. Наступним логічним кроком має стати нормативне закріплення преференцій для ветеранів при вступі на державну службу, фінальне зшивання всіх профільних реєстрів і повсюдне розгортання ветеранських фронт-офісів у громадах [2; 6]. Лише за таких умов колосальний потенціал мільйонів українських військовослужбовців може стати каталізатором модернізації публічного управління країни [10].

У січні 2024 р. проєкт EU/USAID PROSTO оприлюднив перше в Україні системне дослідження ветеранських послуг у ЦНАП, зафіксувавши, що вже понад 4 % громадян мають ветеранський статус: наприкінці 2023 р. нараховувалося близько 900 тис. ветеранів, з них майже 450 тис. — учасники АТО/ООС; після повномасштабного вторгнення очікується приріст до 4—5 млн осіб [6]. Такий демографічний вибух накладається на роздрібнену нормативну базу: систему пільг адмініструють 22 ЦОВВ на підставі понад 150 актів, а головний закон — "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" 1993 р. [7] — фактично репродукує радянську модель соцзахисту й не охоплює цифрових потреб реабілітації чи перекваліфікації [3; 4].

Лише 2023 р. у Закон додали ст. 1¹, що уперше визначила державну ветеранську політику як цілеспрямовану, системну й прозору діяльність органів влади, проте механізми її реалізації залишаються фрагментарними. Ключові принципи, закріплені у ст. 1¹ Закону, узагальнено в таблиці 1.

Як свідчать дані табл. 1, законодавець уже задекларував перехід від суто матеріальних виплат до комплексної реінтеграційної моделі, що потребує цифрових інструментів і міжвідомчої координації [6]. Далі розглянемо, як ці принципи втілюються через портал eVeteran та мережу ЦНАП.

Частина пільг, закладених у Законі України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", із часом перестала виконувати реальну соціальну функцію [7]. Найпоказовіший приклад — першочергове право вступу до житлово-будівельних кооперативів: після переходу країни до ринку нерухомості кооперативи практично зникли, а черги стали формальністю. Аналогічно втратили сенс пільги на встановлення стаціонарного телефону чи користування дротовим зв'язком: нині 95 % домогосподарств користуються мобільним інтернетом [4]. "Першочергове" відведення землі під індивідуальне будівництво або садівництво також майже недоступне: оновлене земельне законодавство перевело розподіл ділянок у відкриті електронні аукціони [3].

Водночас зберігається блок діючих гарантій, які ветерани реально використовують. Найвагоміша — 75 %-ва знижка на оплату житлово-комунальних послуг для учасників бойових дій (50 % — для родин загиблих); пільга автоматично відображається в особових рахунках [6]. Медичні гарантії (безоплатні ліки за рецептами та санаторно-курортне лікування) фінансуються з держбюджету й підтверджуються довідками МОЗ [2]. У транспортному блоці діє безоплатний проїзд у міському та приміському транспорті; нині Мінінфраструктури переводить пільгу у формат "е-квитка" [5]. Податкові послаблення (звільнення від земельного та нерухомого податку в межах норм) залишаються актуальними, адже прямо впливають на бюджет ветеранських домогосподарств [1]. Освітні гарантії — позачергове зарахування дітей ветеранів до садків, шкіл і вишів та соціальні стипендії — частково реалізуються через систему "єДЕБО", але ще потребують паперових підтверджень статусу, що додає бюрократії [9].

Отже, поле державної підтримки чітко поділяється навіпіл. Перша група пільг — комунальні знижки, медико-реабілітаційний пакет, освітні та податкові преференції — дійсно працює й потребує лише цифрового спрощення. Друга — кооперативне житло, дротовий телефон, "черги" на землю — є рудиментарною і має бути переглянута чи скасована. Міністерство у справах ветеранів уже заявило, що наступна хвиля змін зосередиться на "очищенні" правового поля від неактуальних норм і переорієнтації ресурсів на індивідуальну реабілітацію, перекваліфікацію та сучасні е-сервіси підтримки [8].

У відповідь на цей виклик держава переорієнтовується на цифрове врядування. Портал eVeteran замислюється як "єдине вікно": ветеран обирає свій статус, а система одразу пропонує персоналізований пакет гарантій з повним набором документів і маршрутами звернення (ЦНАП, орган соцзахисту, онлайн-сервіс). Крім того, платформа дає змогу подати заяву на супровід фахівця, скористатися реєстром психологічної допомоги та інтегруватися з "Дією" для КЕП і цифрового посвідчення [5]. Ефективність ресурсу, утім, гальмує брак

Таблиця 2. Цифрові інструменти ветеранських послуг та рівень їх інтеграції

Платформа	Ключові функції	Поточний статус
eVeteran.gov.ua	персональний кабінет ветерана; фільтр пільг за статусом; довідник «Куди звернутись?»	працює переважно як довідник; онлайн-заяви доступні лише для окремих сервісів
«Дія»	цифрове посвідчення УБД; запит довідки про статус	API поки не синхронізовані з eVeteran, тому автоматичне підтвердження права відсутнє
ЦНАП 2.0	виїзне обслуговування ветеранів; ІТ-модуль «Ветеран» у системі «Вулик»	запроваджено у 6 пілотних громадах (проект PROSTO, 2024 р.)
Єдиний реєстр ветеранів війни	джерело даних для всіх е-сервісів	потребує повної інтеграції з реєстрами Міноборони, ПФУ та МВС

Джерело: сформовано на основі [5; 6].

повної зв'язки з реєстрами Міноборони, Пенсійного фонду й муніципальних систем: у багатьох процедурах статус усе ще підтверджують паперово [6].

На місцевому рівні роль фронт-офісу покладена на ЦНАП: вони володіють інклюзивною інфраструктурою й виїзними форматами, але наразі лише шість громад повністю інтегрували обов'язковий ветеранський пакет послуг. Дослідження PROSTO показало: без уніфікації законодавства, єдиної "шини" між реєстрами та посилення сервісної спроможності ЦНАП держава ризикує не впоратися з лавиною запитів майбутніх мільйонів ветеранів [6].

Саме тому Мінветеранів готує "Стратегію переходу від військової служби до цивільного життя, 2024—2032 рр.": документ передбачає покроковий супровід захисника — від медико-психологічної оцінки до працевлаштування й соціального підприємництва — і покладається на мережу ЦНАП та функціонал eVeteran як прозорий, самообслуговуваний місток між держгарантіями та реальними потребами ветеранів [8].

Отже, цифрові сервіси мають стати каркасом нової моделі, поєднавши нормативні гарантії з реальним доступом до послуг і мінімізувавши "паперовий слід". Щоб оцінити поточний стан цієї інфраструктури, узагальнимо ключові платформи та ступінь їх взаємодії (табл. 2).

Цифрова екосистема, покликана звести "в один дотик" усі державні сервіси для ветеранів, уже формується, але її цілісність усе ще фрагментарна. Портал eVeteran.gov.ua працює як найповніша довідкова точка: особистий кабінет автоматично добирає пільги за статусом і надає покрокові інструкції, проте електронні заяви можливі лише для кількох процедур — у більшості випадків користувача спрямовують до паперових форм чи ЦНАП [6]. У "Дії" вже доступні цифрове посвідчення УБД і довідка про статус, що приймаються банками та перевізниками, та, через відсутність синхронізації API з eVeteran, підтвердження права відбувається вручну [5]. Модернізовані ЦНАП-2.0 із виїзним форматом та модулем "Ветеран" (система "Вулик") у шести громадах скоротили час отримання довідки удвічі, однак більшість громад лишаються на неінтегрованих процедурах [6]. Єдиний державний реєстр ветеранів війни уже під'єднано до податкової та демографічної баз, але без

повної інтеграції з Міноборони, ПФУ та МВС виникають дублювати й затримки оновлення статусів [5]. Отже, цифрові "фрагменти" реально скорочують час і бар'єри, проте критичне завдання найближчого року — "зшити" їх в єдину інформаційну шину, щоб дані проходили повний цикл "реєстр → eVeteran → Дія → ЦНАП" без паперових підтверджень [6].

Репортаж Радіо Свобода окреслює системні вузли, які гальмують повернення ветеранів до цивільного життя [4]. По-перше, принизлива бюрократія: оформлення інвалідності чи пільги перетворюється на "квест" із довідками. По-друге, застаріла житлова модель "черг", у якій ветеран, купивши житло власним коштом, автоматично вибуває з державної програми. По-третє, відсутність єдиної "дорожньої карти" реінтеграції — після демобілізації люди фактично виходять із ТЦК у інформаційний вакуум, не маючи зрозумілого маршруту до сервісів Мінветеранів чи ЦНАП. Четвертий бар'єр — ринок праці: колишня спеціальність часто втрачає актуальність, а держпрограми роблять ставку переважно на гранти для бізнесу, що підходить далеко не всім [6]. Додаються комунікаційний розкол у суспільстві та проблема психологічної адаптації: ПТСР, стрес і публічна зневага (жарти про протези тощо) досі майже не покриті державною політикою захисту [4]. Нарешті, навіть наявні е-платформи eVeteran і е-посвідчення залишаються фрагментарними без повної інтеграції з реєстрами Міноборони та Пенсійного фонду, тому все ще потребують паперових підтверджень [5; 6].

Усі ці виклики позначають напрями, де необхідні рішучі кроки: модернізувати житлові програми, спростити довідкові процедури, вибудувати єдиний маршрут реінтеграції, запустити просвітницьку кампанію серед цивільних і довести цифрову взаємодію реєстрів до повної сумісності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Попри запуск порталу eVeteran і перші пілоти "ЦНАП 2.0", сучасна архітектура ветеранських сервісів усе ще нагадує строкату мозаїку. Державні, військові й муніципальні реєстри працюють у різних форматах, обмін даними нерідко потребує дублювання інформації на папері, а реальна доступність послуг напряму залежить від того, наскільки "цифрово зрілою" є конкретна громада та яка підготовка її персоналу. У результаті більша частина гарантій, закладених у законодавстві, сповільнюється на етапах ідентифікації статусу, верифікації документів і ручного перенесення відомостей у бази.

Успіх оголошеної Стратегії переходу від військової служби до цивільного життя на 2024—2032 рр. прямо залежить від здатності держави синхронно здійснити чотири взаємопов'язані кроки. По-перше, необхідна справжня регуляторна "ревізія", яка б одночасно скасувала рудиментарні норми на кшталт черг на кооперативне житло чи пільг на дотовий телефон і перетворила актуальні гарантії на однозначні, цифрово описані процедури. По-друге, Єдиний державний реєстр ветеранів війни має стати центром тяжіння, крізь який автоматично синхронізуються дані Міноборони, Пенсійного фонду, МВС, податкової та демографічного реєст-

ру; тільки за цієї умови eVeteran формуватиме "живу" картину статусів і пільг без багаторазового завантаження скан-копій. По-третє, ІТ-модуль "Вулик-Ветеран", апробований у шести громадах, слід розгорнути у всіх ЦНАП країни, щоб уніфікувати фронт-офісні сценарії, забезпечити виїзне обслуговування та позбавити сервіс залежності від географії чи людського чинника. Нарешті, навіть найдосконаліше програмне ядро втратить ефективність без компетентних кадрів, тож потрібні стандартизовані програми підвищення кваліфікації, що охоплюватимуть і цифрову гігієну, і психологічні особливості спілкування з людьми, які повернулися з фронту.

Наукове поле теж містить кілька очевидних прогалин. Передусім бракує кількісних моделей, здатних показати, скільки коштів і часу економить інтеграція реєстрів для держави й самого ветерана. Крім того, потрібні порівняльні дослідження місцевих практик: які саме громади швидше впроваджують "єдині вікна" та які інституційні чи фінансові чинники визначають їхню успішність. Окремої уваги вимагає гендерно та сімейно чутлива перспектива: чинні протоколи майже не враховують того, що ветеранські родини одночасно потребують реабілітаційних, дитячих і освітніх сервісів. Перспективним залишатиметься й аналіз можливостей штучного інтелекту — від проактивного прогнозування потреб до виявлення "вузьких місць" у маршрутах реінтеграції.

Якщо протягом найближчих двох-трьох років не відбудеться скоординованої регуляторно-цифрової "зшивки", лавиноподібне зростання кількості ветеранів ризикує перевантажити нинішню систему й нівелювати поточні успіхи. Натомість виконання перелічених кроків перетворить бойовий досвід захисників на справжній каталізатор модернізації всієї публічної сфери — від соціальної політики й цифрових послуг до місцевого розвитку та кадрового оновлення державної служби.

Література:

1. Ветерани — агенти змін у публічній службі. URL <https://par.in.ua/information/publications/402-veterany-ahenty-zmin-u-publichnii-sluzhbi>
2. Karpa M., Akimov O. State policy of supporting war veterans in the active phase of combats in Ukraine. Public Administration and Law Review, 2023, 4 (16), 4—10. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-4-4-10>
3. Колосок А., Цимбалюк І. Соціальний захист ветеранів війни. Humanitas, 2024, 3, 187—196. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.26>
4. Людина з війни: чи допомагає влада ветеранам повернутися у цивільне життя? Повага, бюрократія, пільги. Радіо Свобода. URL <https://www.radiosvoboda.org/a/ministerstvo-veteraniv-zhytlo-pratsevlash-tuvannya-povaha/33416101.html>
5. Міністерство у справах ветеранів України. Єдиний реєстр ветеранів війни (портал <https://data.mva.gov.ua/>) 2023.
6. PROSTO: Підтримка доступності послуг в Україні. Дослідження підходів до надання публічних послуг для ветеранів: тенденції державної політики, перелік та моделі надання послуг через ЦНАП. Київ, 2024. https://prostoin.ua/documents/823/PROSTO_Study_Services%20for%20Veterans_Jan%202024.pdf

7. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціально-го захисту. Закон України № 3551-XII від 22.10.1993. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3551-12>

8. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Стратегії формування системи переходу від військової служби до цивільного життя на період 2032 року". URL <https://mva.gov.ua/ua/npa/proyekt-rozporyadzhennya-kabinetu-ministriv-ukrayini-pro-shvalennya-strategiyi-formuvannya-sistemi-perehodu-vid-vijskovoyi-sluzhbi-do-civilnogo-zhittya-na-period-2032-roku>

9. Слосанська Г., Горішна Н., Бибик Д., Криницька І. Соціальна підтримка ветеранів/ветеранок російсько-української війни та їх сімей у воєнний та повоєнний час. *Social Work and Education*, 2023, 10 (1), 47—62. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.5>

10. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості / Грищенко І.М., Горбата Л.П. Монографія. Київ: НУБіП України, 2024. 345 с. URL <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626>

References:

1. Public Administration Reforms (2025), "Veterans as agents of change in the civil service", available at: <https://par.in.ua/information/publications/402-veteranyahenty-zmin-u-publichnii-sluzhbi> (Accessed 11 August 2025).

2. Karpa, M. and Akimov, O. (2023), "State policy of supporting war veterans in the active phase of combats in Ukraine", *Public Administration and Law Review*, vol. 4, no. 16, pp. 4—10. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-4-4-10>.

3. Kolosok, A. and Tsymbaliuk, I. (2024), "Social protection of war veterans", *Humanitas*, vol. 3, pp. 187—196, available at: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.26> (Accessed 11 August 2025).

4. Radio Svoboda (2025), "A person from war: does the government help veterans return to civilian life? Respect, bureaucracy, benefits", available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/ministerstvo-veteraniv-zhytlo-pratsevlashtuvannya-povaha/33416101.html> (Accessed 11 August 2025).

5. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine (2023), "Unified register of war veterans", available at: <https://data.mva.gov.ua/> (Accessed 11 August 2025).

6. PROSTO: Support for accessibility of services in Ukraine (2024), "Study of approaches to providing public services for veterans: trends in state policy, list and models of service provision through CNAP", Kyiv, available at: https://prosto.in.ua/documents/823/PROSTO_Study_Services%20for%20Veterans_Jan%202024.pdf (Accessed 11 August 2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (1993), The Law of Ukraine "On the status of war veterans and guarantees of their social protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3551-12> (Accessed 11 August 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), "Draft CMU order on the Strategy for transition from military service to civilian life, 2032", available at: <https://mva.gov.ua/ua/npa/proyekt-rozporyadzhennya-kabinetu-ministriv-ukrayini-pro-shvalennya-strategiyi-formuvannya-sistemi-perehodu-vid-vijskovoyi-sluzhbi-do-civilnogo-zhittya-na-period-2032-roku>

ukrayini-pro-shvalennya-strategiyi-formuvannya-sistemi-perehodu-vid-vijskovoyi-sluzhbi-do-civilnogo-zhittya-na-period-2032-roku (Accessed 11 August 2025).

9. Slozanska, H., Horyshna, N., Bybyk, D. and Krynytska, I. (2023), "Social support for veterans of the Russian-Ukrainian war and their families during and after the war", *Social Work and Education*, vol. 10, no. 1, pp. 47—62. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.5>.

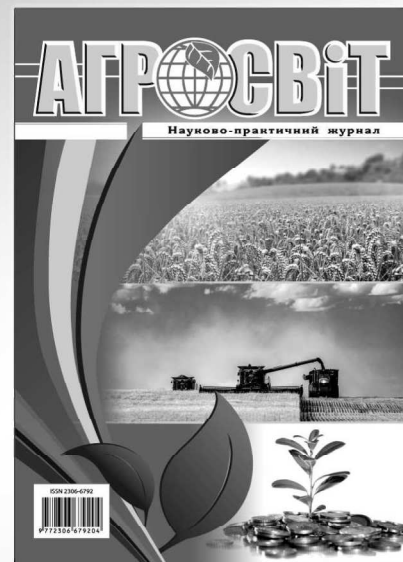
10. Hryshchenko, I.M. and Horbata, L.P. (2024), *Terytorialni hromady: mekhanizmy zabezpechennia stiikosti* [Territorial communities: mechanisms for ensuring resilience], NUBiP Ukrainy, Kyiv, Ukraine, available at: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626> (Accessed 11 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 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, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.304

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ВИМІР РОЛІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗИВНОСТІ

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, Vadym Hetman Kyiv National Economic University

COMPETENCY-BASED ASSESSMENT OF THE ROLE OF PUBLIC OFFICIALS IN SHAPING DIGITAL INCLUSIVENESS

У статті досліджується роль публічних службовців у просуванні цифрової інклюзії та формуванні сталої цифрової культури в системі публічного управління. В умовах зростаючої залежності від цифрових технологій для надання публічних послуг особливої ваги набуває здатність публічних службовців забезпечувати рівний і безбар'єрний доступ до електронних сервісів. Підкреслюється важливість інтеграції цифрових компетентностей і етичних цінностей на всіх етапах управління людськими ресурсами — від відбору і навчання до просування по службі та оцінки результативності. У статті доводиться, що цифрова грамотність сама по собі є недостатньою без паралельного розвитку ціннісного підходу, заснованого на довірі громадян, прозорості та підзвітності. Також проаналізовано міжнародний досвід, який демонструє, що найефективніших результатів вдається досягти при поєднанні цифрових навичок, мотивації, професійної етики та інституційної підтримки. Публічні службовці розглядаються, як агенти інклюзії, здатні гарантувати, що жодна соціальна група не залишиться осторонь цифрової трансформації. Особливу увагу приділено викликам формування корпоративної культури, яка заохочує до відповідальних інновацій, етичної цифрової поведінки та чутливості до потреб усіх громадян, зокрема вразливих категорій. У підсумку наголошується, що посилення цифрових компетентностей публічних службовців і вбудовування принципів доброчесності в цифрове врядування є необхідними передумовами інклюзивного та справедливого публічного управління в цифрову епоху.

This article examines the pivotal role of public servants in advancing digital inclusion and building a sustainable digital culture within public administration. Against the backdrop of increasing reliance on digital technologies for service delivery, the capacity of civil servants to guarantee equal, barrier-free access to e-services is becoming strategically significant for safeguarding democratic participation, fostering social cohesion, and reinforcing public trust in institutions. The study emphasizes that the integration of digital competencies with ethical values must permeate every stage of the human resource management cycle—from recruitment, onboarding, and continuous professional development to career advancement and performance evaluation systems. It argues that digital literacy alone is insufficient without a parallel value-based framework grounded

in trust, transparency, accountability, and respect for human rights in the online environment. Drawing on international best practices from the OECD, EU member states, and global initiatives, the paper demonstrates that the most effective results occur when technical skills are complemented by motivation, professional ethics, institutional support, and leadership commitment. Public servants are framed not only as operators of technological tools but also as proactive agents of inclusion, ensuring that no social group is left behind during digital transformation. Special attention is devoted to the challenges of fostering a corporate culture that promotes responsible innovation, ethical digital conduct, and responsiveness to the needs of all citizens, particularly vulnerable and marginalized populations. The research concludes that strengthening digital competencies, embedding integrity principles into digital governance, and aligning organizational values with citizen needs are essential prerequisites for achieving inclusive, equitable, citizen-oriented, and resilient public administration in the digital era, ensuring that technological change remains human-centered and future-ready.

Ключові слова: цифрова інклюзія, публічні службовці, цифрові компетентності, етика в цифровому врядуванні, корпоративна культура, публічне управління, цифрова трансформація.

Key words: digital inclusion, public servants, digital competencies, ethics in digital governance, corporative culture, public administration, digital transformation.

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

Цифрова трансформація публічного управління відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Однак її успішне впровадження неможливе без належного рівня цифрової інклюзії — здатності всіх громадян, незалежно від віку, соціального статусу чи місця проживання, користуватись цифровими інструментами на рівних умовах. У цьому контексті постає критично важливе наукове та практичне завдання — осмислити та забезпечити належну роль публічних службовців як провідників цифрових змін. Зростаюча складність цифрових сервісів вимагає від них не лише технічної обізнаності, але й глибоких цифрових компетентностей, етичної чутливості та здатності працювати у змінному, інноваційному середовищі. Водночас, сучасні наукові підходи лише частково розкривають взаємозв'язок між рівнем цифрових навичок, інституційною етикою та результативністю публічної служби в умовах цифрової доби. Це створює необхідність для системного дослідження нових моделей управління персоналом, які поєднують принципи доброчесності, інклюзії та цифрової адаптивності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнє десятиріччя позначене активізацією наукової дискусії щодо цифрової трансформації публічного управління, зокрема у фокусі таких дослідників, як M. Dunleavy (2020), A. Mergel (2019), E. Lindquist (2021), які акцентують увагу на стратегічному управлінні цифровими змінами та ролі лідерства у формуванні відкритого врядування. OECD у звітах "Digital Government Review" (2020, 2023) наголошує на важливості розвитку цифрових компетентностей державних службовців як передумови ефективного впровадження інновацій.

Питання цифрової інклюзії розглядаються у працях UNESCO та Світового банку, де вона трактується як чинник подолання нерівності у доступі до публічних послуг. Окремі автори, як-от E. Luna-Reyes та J. Gil-Garcia, порушують тему взаємозв'язку між цифровою етикою, культурою організаційної поведінки та суспільною довірою.

Разом з тим, у більшості робіт ці аспекти розглядаються фрагментарно — окремо цифрові навички, окремо інклюзія, окремо етика. Недостатньо розробленим залишається цілісний підхід до аналізу ролі публічних службовців як носіїв абсолютної доброчесності в умовах інституційної трансформації. Зокрема, бракує досліджень, що інтегрують етичні принципи, цифрові компетентності та інклюзивну логіку розвитку кадрового потенціалу публічного сектору в одне аналітичне поле.

Цій недостатньо дослідженій площині — взаємозв'язку між цифровою інклюзією, компетентнісним розвитком і професійною етикою публічних службовців — і присвячено дану статтю.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі публічних службовців як ключових агентів цифрової інклюзії в умовах трансформації публічного управління та виокремлення складових, які забезпечують ефективне поєднання цифрових компетентностей, етичних принципів і інклюзивного підходу в кадровій політиці держави.

Для досягнення цієї мети передбачається розв'язання таких дослідницьких завдань:

1. Проаналізувати сучасні підходи до формування цифрових компетентностей у системі публічного управління;
2. З'ясувати взаємозв'язок між цифровою інклюзією, етикою публічної служби та ефективністю управлінських рішень;

3. Визначити стратегічні орієнтири кадрової політики, що поєднує цифрову трансформацію з принципами прозорості, підзвітності та інклюзії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі розбудови інклюзивного цифрового врядування особливого значення набуває розвиток технологій, що є чинником трансформації функціональної ролі публічного службовця. В умовах цифрової нерівності, яка охоплює як доступ до інфраструктури, так і рівень цифрових навичок, саме публічні службовці виступають ключовими посередниками між державними цифровими рішеннями та людьми, що мають обмежені цифрові можливості [1].

З огляду на це, доцільно визначити нову інституційну функцію публічного службовця — роль провайдера цифрової інклюзивності [2]. Йдеться про здатність службовця, як представника уряду, забезпечувати доступність цифрових послуг для всіх категорій населення, зокрема для осіб з інвалідністю, людей похилого віку, громадян з низькою цифровою грамотністю чи без стабільного доступу до інтернету; здійснювати підтримку громадян у користуванні цифровими інтерфейсами (навігація, автентифікація, електронне подання заяв тощо). Важливим етапом цього процесу є — пояснювати алгоритмічні рішення, що приймаються за допомогою штучного інтелекту (далі — ШІ), у доступній та соціально зрозумілій формі, а також забезпечувати альтернативні канали комунікації для осіб, які не можуть повноцінно взаємодіяти з цифровими інструментами. Таким чином роль публічного службовця це бути активним агентом у процесі подолання цифрового розриву, зокрема через ініціювання або реалізацію навчальних і просвітницьких програм для громадян на місцевому рівні.

У сучасних умовах публічний управлінець має бути не лише користувачем цифрових технологій, а й провайдером цифрового включення. Його цифрова компетентність повинна перевищувати середній рівень цифрової компетентності громадян, охоплюючи вміння навчати, консультувати та підтримувати людей із різними цифровими можливостями. Важливими стають комунікаційні та менторські навички, здатність адаптувати цифрові рішення під індивідуальні потреби та зберігати стресостійкість у роботі з громадянами.

Ці розширені вимоги до професійної компетентності публічних службовців не можуть існувати лише як сукупність індивідуальних навичок. Вони мають бути інституалізовані через систему організаційної культури публічного управління, що включає професійну культуру, корпоративну культуру, адміністративну культуру та цифрову культуру [3], як елемент культури організації.

Корпоративна культура публічної служби повинна включати цінності доступності, підтримки, відповідальності, етичної чутливості та готовності до навчального лідерства в умовах цифрового суспільства. У ній взаємодія з людьми, що мають обмежені цифрові можливості, розглядається не як додатковий обов'язок, а як органічна частина місії публічного управління, що забезпечує публічний інтерес у новій цифровій реальності.

Сучасний публічний службовець — це користувач цифрових технологій та, одночасно, провідник у світ

цифрових можливостей для громадян. Він стає тим, хто пояснює, підтримує, допомагає долати бар'єри та забезпечує рівний доступ до сервісів. Така роль втілює людиноцентричне управління, у якому цифровізація не віддаляє, а наближає владу до людини, зберігаючи чутливість до соціальних нерівностей і виявляючи інституційну емпатію.

Цифрова епоха вже змінила публічне управління, сформувавши нову концепцію розумного врядування. Вона виникла на стику трьох тенденцій: швидкого розвитку технологій, зростання очікувань громадян від держави та необхідності підвищувати ефективність роботи публічної служби. Цей трикутник створює високий запит на компетентність, відкритість і людяність працівників публічних інституцій.

В основі розумного управління (smart governance) лежить принцип активного використання цифрових інструментів для створення нових форм взаємодії між владою та суспільством [4]. На практиці це проявляється у впровадженні систем електронного документообігу, створенні платформ для громадських обговорень, розвитку мобільних додатків для отримання державних послуг. Особливу увагу приділяється аналітиці великих даних, що дозволяє прогнозувати суспільні потреби та оперативно реагувати на зміни.

Важливим аспектом є зміна філософії управління — від закритої вертикальної системи до відкритої мережевої моделі. Це передбачає активніше залучення громадянського суспільства, бізнесу та експертів до процесів прийняття рішень. Технології блокчейн, штучний інтелект та інтернет речей відкривають нові можливості для підвищення прозорості та зниження корупційних ризиків.

Однак перехід до розумного управління супроводжується значними труднощами. Серед них, необхідність подолання цифрового розриву, забезпечення кібербезпеки, оновлення нормативно-правової бази. Важливим викликом залишається зміна управлінської культури в апараті публічної служби, адже технологічні інновації вимагають нових підходів до організації роботи, культури та етики.

Досвід провідних країн свідчить, що успішна реалізація концепції розумного управління [5] дозволяє значно підвищити ефективність державного управління, зменшити бюрократичне навантаження та покращити якість комунікації між владою та громадянами. Проте цей процес вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні рішення з організаційними змінами та розвитком цифрової грамотності населення.

Цифрові компетентності публічних службовців є фундаментальним елементом організаційної спроможності до змін, засобом посилення управлінської адаптивності та ключовою умовою успішного функціонування державної служби у цифрову епоху. Їх розвиток має бути інтегрованим у стратегії професійного навчання, реформу HR-процесів та політики формування цифрової культури державного сектору.

Міжнародний досвід демонструє, що успішна трансформація публічного управління можлива лише за наявності системно розвинених цифрових компетентностей публічних службовців [6]. Формування цифрових компетентностей має здійснюватися через технічне на-

вчання та й через інтеграцію цифрової культури в HR-політику, систему оцінювання та мотивації. У центрі цього підходу — цифрова етика публічної служби, що заснована на людиноцентричності, гнучкості, відкритості до інновацій та стратегічного бачення розвитку.

Україна, поступово адаптуючи ці практики, формує основу для переходу до сервісної моделі публічної служби, здатної реагувати на виклики цифрового суспільства.

Сучасні тенденції модернізації публічного сектору вказують на невід'ємний зв'язок між технологічним прогресом, абсолютною доброчесністю та глибинними змінами в професійній культурі публічних службовців. Досвід країн-лідерів: Данія, Естонія, Фінляндія, Південна Корея, Сінгапур, Швеція, Нідерланди, Канада, Нова Зеландія, Ізраїль [7] цифровізації свідчить, що успішна адаптація до вимог цифрової ери передбачає комплексний підхід, який поєднує інституційні реформи з трансформацією ментальності, ціннісних орієнтирів і безумовною відданістю принципам доброчесності кожного працівника.

Таким чином, у структурі професійної компетентності публічного службовця цифрової доби має бути інтегрована здатність забезпечувати цифрову інклюзивність як інституційну функцію, що передбачає технічну обізнаність, етичну чутливість, комунікативну гнучкість, соціальну відповідальність, а також здатність навчати, консультувати й підтримувати інших у цифровому середовищі [8]. Закріплення цих вимог у системі цінностей, принципів і практик корпоративної культури публічного управління є передумовою ефективної адаптації державної служби до викликів цифрової трансформації та збереження соціальної легітимності в умовах алгоритмізованої взаємодії з громадянами.

У той же час вирішення проблеми цифрової інклюзії потребує до особливої уваги подолання точкових викликів, що пов'язні з соціально-економічною та освітньою нерівністю [9].

Складним для вирішення виглядає, у першу чергу, соціально-економічна нерівність: низький фінансовий дохід, з вікові фактори, проживанням в місцях з обмеженим доступом до Інтернету, відсутність сучасних присторіїв або навичок їх використання [10].

Питання освітньої нерівності: рівень цифрової грамотності напряму залежить від освітнього та професійного рівня населення, що також вимагає від держави розширення цифрової освіти, а також проведення просвітньої діяльності щодо можливостей та необхідності цифрового розвитку особи [11].

Інституційні розриви проявляються у різних рівнях цифрових компетентностей службовців, що ускладнює впровадження е-врядування та якісних послуг. Це створює подвійну проблему: уповільнює реалізацію стратегій цифрової трансформації та поглиблює соціальну нерівність через обмежений доступ громадян до е-послуг і е-демократії.

В Україні це питання активно актуалізовано на рівні державної політики. Зокрема, запуск платформи "Дія. Освіта" у 2020 році був спрямований саме на подолання цифрової нерівності серед населення та службовців через надання масових безкоштовних курсів цифрової грамотності [12] (Міністерство цифрової трансформації

України, 2023). Однак проблема залишається системною та потребує комплексного вирішення, яке включає: введення до умов конкурсного відбору публічних службовців — високого рівня цифрової компетентності, удосконалення освітніх програм державної служби [13] запровадження обов'язкових модулів цифрових компетентностей у програми підвищення кваліфікації; розширення доступу до Інтернету та сучасних технологій у сільській місцевості; посилення міжвідомчої координації та моніторингу цифрової готовності публічних установ.

Згідно з рекомендаціями Європейської комісії цифрова компетентність передбачає "впевнене, критичне та відповідальне використання цифрових технологій та взаємодію з ними для навчання, роботи та участі в житті суспільства. Вона визначається як поєднання знань, навичок та ставлень" [14].

І в цьому концепті, стратегічним підходом до вирішення питання цифрового розриву є активна інтеграція lifelong learning [15], як стратегічного підходу до формування цифрових компетентностей публічних службовців та громадян.

Цифрова компетентність публічного службовця має багатовимірний характер і охоплює інформаційну грамотність, роботу з даними, кібербезпеку, захист персональних даних, участь у цифрових інноваціях, цифрову комунікацію, е-взаємодію з громадянами, використання цифрових інструментів у прийнятті рішень та цифрового етику. Ключовим елементом є інформаційна грамотність — уміння шукати, відбирати, критично оцінювати й інтерпретувати дані, визначати їхню надійність і джерело, а також користуватися офіційними реєстрами й платформами для збору та аналізу управлінської інформації.

У добу цифрової трансформації інформаційна грамотність і навичка аналітичної обробки даних стають ключовими компетентностями публічного службовця, що визначають його здатність працювати в умовах інформаційного переважання та складності. Аналітика даних передбачає використання цифрових інструментів для збору, аналізу, візуалізації й інтерпретації інформації (наприклад, Excel, Power BI, платформи відкритих даних). Вона охоплює уміння оцінювати показники ефективності політик і послуг, робити прогнози та формувати стратегії розвитку, що забезпечує прийняття управлінських рішень на основі доказів.

Ця компетентність є необхідною передумовою для впровадження принципів evidence-based policy (політика, заснована на доказах) — це підхід до розробки, реалізації та оцінювання державної політики, в основі якого лежить використання надійних емпіричних даних, досліджень та фактів для прийняття рішень, а не інтуїтивних припущень, політичних уподобань чи адміністративної інерції [16], цифрової прозорості, ефективного моніторингу результативності, а також формування довіри громадян до держави через об'єктивність і відкритість рішень.

Згідно з рамками DigComp 2.2 (European Commission, 2022), даний компонент охоплює щонайменше три рівні: від базового — здатності знаходити інформацію, до просунутого — формулювання висновків на основі складного аналізу великих масивів даних.

Використання цифрових інструментів у прийнятті рішень — це застосування технологічних систем (електронний документообіг, CRM, HRMIS) для автоматизації, аналізу та підтримки управлінських процесів.

У науковій площині електронний документообіг розглядається як інструмент цифрової трансформації управління, що поєднує правові, організаційні та технічні компоненти [17].

На сучасному етапі електронний документообіг є складовою електронного врядування (e-Government). Його ефективне впровадження вимагає уніфікації процедур, наявності нормативної бази, кібербезпеки, підготовки персоналу та сумісності між системами різних відомств або установ.

CRM (Customer Relationship Management) — це концепція та технологія управління взаємовідносинами зі споживачами публічних послуг, яка базується на інтегрованому підході до збору, зберігання, аналізу та використання інформації про користувачів державних або муніципальних сервісів з метою оптимізації організаційних, адміністративних та комунікаційних процесів. Це дозволяє підвищити якість обслуговування населення й вчасно реагувати на запити, виявляти проблемні ділянки в наданні послуг, формувати персоналізовані управлінські рішення [18].

HRMIS (Human Resource Management Information System), як комплексна інформаційна система, призначена для автоматизації процесів управління людськими ресурсами в організаціях, зокрема в установах публічного сектору. Вона забезпечує централізоване збирання, обробку, зберігання та аналітичне опрацювання даних про кадровий склад, сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації кадрової політики та дотриманню вимог нормативно-правового регулювання.

Запровадження HRMIS дає змогу уніфікувати процеси найму, атестації, підвищення кваліфікації, обліку робочого часу, відпусток, ротаций і звільнень, а також забезпечити їх інтеграцію з іншими державними інформаційними ресурсами (наприклад, реєстрами пенсійного фонду, податкової служби, системами антикорупційного контролю) [19]. Важливою складовою є підтримка нормативної відповідності, зокрема в частині дотримання законодавства про державну службу, трудові права працівників та обмеження щодо конфлікту інтересів і сумісництва [20].

Використання цифрових інструментів у прийнятті рішень дозволяє істотно підвищити ефективність публічного управління шляхом оптимізації адміністративних процедур — забезпечується більша швидкість, точність і контроль за виконанням завдань. Ці технології сприяють прозорості процесу ухвалення рішень, зменшуючи простір для суб'єктивних впливів та зловживань.

Цифрова комунікація стає інструментом публічного управління, адже змінює спосіб спілкування влади й громадян. Вебпортали, соцмережі, месенджери, чат-боти та інтерактивні платформи дають змогу спілкуватися з людьми у зручний для них час і формат, незалежно від місця проживання. Так поступово формується сервісна модель управління, у якій громадянин — не лише отримувач послуг, а й активний учасник рішень. "Цифровізація управлінських процесів на державній

службі — це якраз той інструмент, що допомагає економити час і ресурси, зробити надання послуг більш комфортним і зручним для людей, максимально спростити процедури, зробити їх більш прозорими", — сказала Наталія Алюшина.

Участь у цифрових інноваціях означає, що публічний службовець користується готовими цифровими рішеннями та: виявляє потреби цільових груп; тестує і пропонує поліпшення цифрових сервісів; сприяє гнучкому впровадженню технологій в адміністративні процеси; забезпечує зворотний зв'язок від користувачів; діє як посередник між технологічними командами, керівництвом і громадськістю.

Цифрові інновації в публічному секторі — це технічні зміни та культурна трансформація, що потребує компетентних і вмотивованих службовців. Однією з ключових їхніх навичок стає володіння принципами кібербезпеки, конфіденційності та захисту персональних даних. Це означає вміння працювати безпечно з інформаційними системами, розпізнавати кіберзагрози й дотримуватися політик конфіденційності.

У добу цифрових послуг і відкритих даних публічні службовці мають бути користувачами безпечного середовища та, головне, й гарантами високого рівня етичності влади. Порушення принципів кібербезпеки та несанкціоноване втручання в особисте життя громадян — підриває авторитет держави й тягне юридичну відповідальність. Розвиток цифрових компетентностей на основі етики й доброчесності підвищує ефективність роботи органів влади, якість послуг, зміцнює довіру та допомагає долати цифрову нерівність.

Нерозривно пов'язана з концепцією цифрової доброчесності, -концепція електронної демократії. Електронна демократія (e-демократія) — це форма політичної організації, яка використовує інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для розширення участі громадян у прийнятті політичних рішень та забезпечення прозорості управлінських процесів [21]. Дослідження підкреслюють, що електронна демократія сприяє підвищенню інклюзивності, збільшенню довіри до інституцій та оптимізації комунікації між владою та громадянами [22].

Однак існують критичні аспекти, пов'язані з цифровим розривом, кібернебезпекою та маніпуляціями через соціальні мережі, які можуть обмежувати ефективність e-демократії [23]. Інструментом мінімізації негативних впливів, на думку авторки, є цифрова компетентність та етика кожного працівника публічного сектору.

Практика провідних держав демонструє, що найефективніші результати досягаються при поєднанні кількох ключових факторів. По-перше, це інтеграція цифрових компетенцій та принципів доброчесності у всі етапи роботи з персоналом — від підбору кадрів до системи просування по службі. По-друге, створення мотиваційних механізмів, які заохочують не лише до опановування нових технологій, але й до неухильного дотримання етичних норм у їх впровадженні. По-третє, формування середовища, де експерименти, інновації та абсолютна доброчесність стають природною частиною організаційної культури [24].

В українському контексті цей процес має свою специфіку, пов'язану як з успіхами в цифровізації окремих

сфер публічного управління, так і з викликами, що виникають через необхідність подолання радянської спадщини в управлінській культурі.

Створення умов для постійного професійного розвитку, де навчання стає не разовим заходом, а безперервним процесом формування як професійних, так і культурних якостей має виступати рушійним фактором подолання цифрової інклюзії та викликів цифрових трансформацій суспільства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація публічного управління підвищує ефективність, прозорість і доступність послуг, але водночас потребує від кожного працівника можливості забезпечення цифрової інклюзивності — рівного доступу громадян до цифрових рішень. У цьому процесі публічні службовці виступають користувачами інструментів, агентами змін та коучами, що навчають цифровим технологіям.

Сучасні цифрові тенденції зосереджуються на окремих аспектах — компетентностях, інклюзії чи етиці, проте бракує комплексних моделей їх поєднання в кадровій політиці.

Перспективи подальшого розвитку — створенням умов для формування нових поколінь публічних службовців, для яких цифрові компетентності та абсолютна доброчесність є природною складовою професійної ідентичності. Це вимагатиме системної роботи, зокрема зі зміною корпоративної культури публічної служби.

Література:

1. International Telecommunication Union. Digital inclusion. 2025. URL: <https://www.itu.int/itu-d/sites/digital-inclusion/> (дата звернення: 08.08.2025).
2. Mistry J. A. Conceptual Framework for the Role of Government in Bridging the Digital Divide. 2005. URL: <https://www.researchgate.net/publication/280212730> (дата звернення: 08.08.2025).
3. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. searchGate. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/373493746> (дата звернення: 08.08.2025).
4. Rodriguez Bolivar M. P., Meijer A. Smart Governance. 2016. URL: <https://www.researchgate.net/publication/283822785> (дата звернення: 08.08.2025).
5. SAGE Journals. International Review of Administrative Sciences. 2015. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852314564308> (дата звернення: 08.08.2025).
6. Febiri F., Gariba M. I., Hub M., Provaznikova R. Synergy between Human Factors, State Digitalization and Public Administration in the European Context. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312400218X> (дата звернення: 08.08.2025).
7. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html (дата звернення: 08.08.2025).
8. Ernst & Young. How Government Can Help Bridge the Digital Divide. 2025. URL: https://www.ey.com/en_us/government-public-sector/how-government-can-help-bridge-the-digital-divide (дата звернення: 06.08.2025).
9. Бурик З. Цифрова інклюзія в публічному управлінні: подолання цифрового розриву серед населення. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/393970641> (дата звернення: 06.08.2025).
10. World Bank. Digital Government Report. 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099240410042410150> (дата звернення: 06.08.2025).
11. Братіков А. О. Публічне управління у сфері розвитку цифрової грамотності населення. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-11> (дата звернення: 08.07.2025).
12. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 08.07.2025).
13. Жияєв І., Семенченко А. Сучасна державна політика щодо розвитку цифрової грамотності державних службовців та громадян України. Вісник Каразінського університету. 2020. № 1 (68). С. 198—209. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/20798> (дата звернення: 08.08.2025).
14. Council of the European Union. Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. 2018. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1> (дата звернення: 28.07.2025).
15. Kalman A. Lifelong Learning in the Educational Environment: A Systematic Literature Review. PMC. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10182754> (дата звернення: 08.08.2025).
16. Nutley S., Walter I., Davies H. T. Using Evidence: How Research Can Inform Public Services. Bristol: The Policy Press. 2007. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1848167> (дата звернення: 02.08.2025).
17. Копняк К., Покинчерда В. Електронне документообслуговування в державному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. 2020. URL: <https://www.researchgate.net/publication/346481289> (дата звернення: 02.08.2025).
18. Al-Khoury A. M. Customer Relationship Management: A Government Perspective. Journal of Management and Strategy. 2012. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/index.php/jms/article/view/1941> (дата звернення: 02.08.2025).
19. Tavares R. A. de A., Ortega Nieto D., Woodhouse E. F. Government Analytics Using Human Resources and Payroll Data. 2023. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/99a19502cf13e0feabd68993c3cd20b1-0050042023/original/GAH-CHAPTER-10.pdf> (дата звернення: 01.08.2025).
20. НАДС. Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS). 2025. URL: <https://nads.gov.ua/en/human-resource-management-information-system-hrmis> (дата звернення: 01.08.2025).
21. Лінднер Р., Айхгольцер Г. Електронна демократія: концептуальні основи та останні тенденції. Springer.

2019. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-27184-8_2 (дата звернення: 05.08.2025).

22. Coleman S., Blumler J. G. The Internet and Democratic Citizenship: Theory, Practice and Policy. Cambridge: Cambridge University Press. 2009. (дата звернення: 05.08.2025).

23. Dahlberg L. Re-constructing digital democracy: An outline of four 'positions'. New Media & Society. 2011. Vol. 13 (6), pp. 855—872 (дата звернення: 01.08.2025).

24. Александре А. да К., Перейра Л. М. Етика та розвиток передових технологічних систем у державному управлінні. Springer. 2023. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-33177-0_14 (дата звернення: 01.08.2025).

References:

1. International Telecommunication Union (2025), "Digital inclusion", available at: <https://www.itu.int/itu-d/sites/digital-inclusion/> (Accessed 08 August 2025).

2. Mistry, J. (2015), "A conceptual framework for the role of government in bridging the digital divide", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/280212730> (Accessed 08 August 2025).

3. Trushkina, N. and Chernukh, D. (2023), "Digital culture of companies: clarification of terminology", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/373493746> (Accessed 08 August 2025).

4. Rodriguez Bolivar, M.P. and Meijer, A. (2015), "Smart governance", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/283822785> (Accessed 08 August 2025).

5. International Review of Administrative Sciences (2015), "International review of administrative sciences", SAGE Journals, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852314564308> (Accessed 08 August 2025).

6. Febiri, F., Gariba, M.I., Hub, M. and Provaznikova, R. (2024), "Synergy between human factors, state digitalization and public administration in the European context", ScienceDirect, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S21985312400218X> (Accessed 08 August 2025).

7. OECD (2020), The OECD digital government policy framework: six dimensions of a digital government.

8. Ernst & Young (2025), "How government can help bridge the digital divide", available at: https://www.ey.com/en_us/government-public-sector/how-government-can-help-bridge-the-digital-divide (Accessed 06 August 2025).

9. Buryk, Z. (2024), "Digital inclusion in public administration: overcoming the digital divide among the population", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/393970641> (Accessed 06 August 2025).

10. World Bank (2024), "Digital government report", available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099240410042410150> (Accessed 06 August 2025).

11. Bratkov, A.O. (2024), "Public administration in the field of digital literacy development of the population",

REICST, available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-11> (Accessed 08 July 2025).

12. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023), "Official site", available at: <https://thedigital.gov.ua/> (Accessed 08 July 2025).

13. Zhyliayev, I. and Semenchko, A. (2023), "State policy on the development of digital literacy of civil servants and citizens of Ukraine", Visnyk Karazinskoho universytetu, available at: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/20798> (Accessed 08 June 2025).

14. Council of the European Union (2018), "Recommendation on key competences for lifelong learning", available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1> (Accessed 28 July 2025).

15. Kalman, A. (2023), "Lifelong learning in the educational environment: a systematic literature review", PMC, available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10182754> (Accessed 08 August 2025).

16. Nutley, S., Walter, I. and Davies, H.T. (2007), Using evidence: how research can inform public services, Policy Press, Bristol, UK.

17. Kopniak, K. and Pokyncherda, V. (2020), "Electronic document management in public administration: problems of implementation, advantages and prospects", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/346481289> (Accessed 02 August 2025).

18. Al-Khouri, A.M. (2011), "Customer relationship management: a government perspective", Journal of Management and Strategy, available at: <https://www.sciencedirect.com/journal/index.php/jms/article/view/1941> (Accessed 02 August 2025).

19. Tavares, R.A. de A., Ortega Nieto, D. and Woodhouse, E.F. (2023), "Government analytics using human resources and payroll data", World Bank, available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/99a19502cf13e0feabd68993c3cd20b1-0050042023/original/GAH-CHAPTER-10.pdf> (Accessed 01 August 2025).

20. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), "Human resource management information system (HRMIS)", available at: <https://nads.gov.ua/en/human-resource-management-information-system-hrmis> (Accessed 01 August 2025).

21. Lindner, R. and Aichholzer, G. (2019), "Electronic democracy: conceptual foundations and recent trends", Springer, available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-27184-8_2 (Accessed 05 August 2025).

22. Coleman, S. and Blumler, J.G. (2009), The internet and democratic citizenship: theory, practice and policy, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

23. Dahlberg, L. (2011), "Re-constructing digital democracy: an outline of four 'positions'", New Media & Society, vol. 13, no. 6, pp. 855—872.

24. da Costa Alexandre, A. and Moniz Pereira, L. (2023), "Ethics and the development of advanced technological systems in public administration", Springer, available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-33177-0_14 (Accessed 01 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.08.2025 р.

І. Б. Івженко,
к. держ. упр., доцент,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2224-3292>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.311

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ПАСІОНАРНИХ ІНІЦІАТИВ У ГРОМАДАХ У ПЕРІОД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

I. Ivzhenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University

SOCIO-PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF SUPPORTING PASSIONARY INITIATIVES IN COMMUNITIES DURING THE POST-WAR RECONSTRUCTION PERIOD

Стаття присвячена науковому аналізу соціально-психологічних механізмів підтримки та розвитку пасіонарних ініціатив у громадах України в умовах післявоєнної відбудови. Поняття "пасіонарність" інтерпретується як багатовимірна категорія, що відображає колективний рівень енергії, здатність до мобілізації ресурсів, збереження соціальної згуртованості та формування інноваційних моделей громадянської участі. На методологічному рівні дослідження спирається на міждисциплінарний аналіз класичних і сучасних теорій соціальної динаміки (А. Тойнбі, К. Левін, Р. Патнем, А. Бандура) у поєднанні з українськими студіями.

Показано, що у період відновлення ключовим є баланс зовнішніх політико-економічних факторів та внутрішніх психологічних ресурсів громад. У цьому контексті ефективність соціальних ініціатив визначається синергією когнітивного, афективно-мотиваційного та комунікативного компонентів, які формують готовність до колективної дії. Автором запропоновано модель підтримки пасіонарних ініціатив, що включає три взаємопов'язані рівні: інформаційно-освітній, емоційно-ціннісний та комунікативно-мережевий. Модель позиціонується як практичний інструмент посилення соціальної резильєнтності, відродження колективного духу та стратегічного управління розвитком громад у повоєнний період.

The article focuses on a scientific analysis of the socio-psychological mechanisms that determine the support and further development of passionary initiatives in Ukrainian communities during the post-war reconstruction period. The concept of "passionarity" is interpreted as a multidimensional category that reflects the collective level of energy, the ability of society to mobilize its own resources, adapt to the challenges of crisis situations, and implement socially significant tasks. In this sense, passionarity is not limited to its psychological dimension but also acquires cultural, anthropological, and civilizational meaning, becoming an element of collective identity and social memory. The methodological framework of the study is based on an interdisciplinary analysis of both classical and modern theories of social dynamics (A. Toynbee, K. Lewin, R. Putnam, A. Bandura), integrated with the findings of contemporary Ukrainian research. On this basis, passionarity is conceptualized as a

factor of social resilience that enables communities to generate new forms of collective activity, maintain cohesion, and ensure innovative models of civic engagement under conditions of uncertainty. Special attention is given to the peculiarities of the recovery period, when the integration of external political-economic conditions with the internal psychological resources of the community becomes decisive. The effectiveness of community initiatives is shown to depend on the synergy of three interrelated components: the cognitive (knowledge, awareness, strategic vision), the affective-motivational (value orientations, emotional involvement, shared responsibility), and the communicative (network practices, partnership interaction, dialogical formats). Their integration fosters readiness for collective action and provides long-term sustainability of social projects. The article proposes an original model for supporting passionary initiatives, comprising three levels: informational-educational, aimed at expanding competence and awareness; emotional-value, focused on strengthening motivation and identity; and communicative-network, directed toward the development of horizontal ties, cooperation, and solidarity. All levels are adapted to the post-war context and function not only as tools of local self-governance but also as mechanisms of strategic planning for broader social transformations. Thus, the proposed model is considered an effective instrument for managing community development, enhancing their passionary potential, and reinforcing social resilience. It is designed to ensure not only the restoration of infrastructure but also the revival of collective spirit, turning communities into active subjects of social change capable of long-term self-development and innovative civic action.

Ключові слова: пасіонарність, соціально-психологічні механізми, громада, ініціатива, колективна дія, соціальний капітал, повоєнна відбудова.

Key words: passionarity, socio-psychological mechanisms, community, initiative, collective action, social capital, post-war reconstruction.

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

Період повоєнної відбудови в Україні супроводжується масштабними суспільними трансформаціями, які торкаються всіх сфер життя: від відновлення зруйнованої інфраструктури до реконструкції системи соціальних зв'язків, формування нових економічних моделей та культурних стратегій. В умовах, коли громади зазнали значних втрат унаслідок воєнних дій, від них вимагається не лише фізичне відновлення середовища, але й відродження здатності до ефективної самоорганізації та колективної дії. Саме тому феномен пасіонарності набуває особливого значення, оскільки відображає потенціал спільноти діяти поза межами рутинних завдань, об'єднуватися навколо амбітних цілей та втілювати масштабні суспільно значущі проекти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Упродовж останніх років науковий дискурс щодо перспектив відбудови та життєстійкості українських громад набув особливої актуальності. Національні соціологічні дослідження, проведені Інститутом соціології НАН України у рамках серії "Моніторинг соціальних змін", а також узагальнені у монографії "Українське

суспільство в умовах війни. Рік 2023", фіксують суттєве зростання рівня солідарності та взаємодопомоги в умовах війни [3, с. 30]. Водночас дослідники звертають увагу на нерівномірність розвитку горизонтальних зв'язків і комунікаційних каналів, що напряду впливає на спроможність громад підтримувати сталі ініціативи.

Важливий пласт становлять дослідження волонтерства та соціальної мобілізації. Так, О. Міхєєва аналізує роль волонтерських практик у підтримці внутрішньо переміщених осіб і наголошує на їх здатності до швидкої адаптації та інноваційних форм взаємодії [5, с. 74—91]. Паралельно у ширших оглядах громадянського суспільства фіксується формування інфраструктури солідарності, яка інтегрує ресурси держави, місцевих громад і громадських організацій.

Не менш актуальними є дослідження впливу внутрішньої міграції на соціальну згуртованість. Аналітичні матеріали Міжнародної організації з міграції наголошують на необхідності комунікативних інструментів для інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади, що прямо корелює з якістю горизонтальних зв'язків та інституційної резильєнтності [6, с. 16, 33].

Загалом, сучасні публікації демонструють зміщення акценту з відновлення матеріальної інфраструктури до розбудови когнітивних, афективно-мотиваційних і комунікативних ресурсів громад. Водночас у науковій літературі досі бракує інтегративних моделей, які б опи-

сували взаємодію цих трьох компонентів у післявоєнному контексті. Це і визначає потребу у подальших дослідженнях феномену пасіонарності як чинника суспільної резильєнтності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Здійснити аналіз соціально-психологічних чинників, що визначають підтримку та розвиток пасіонарних ініціатив у громадах України в умовах післявоєнної відбудови.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "пасіонарність" уперше використав Л. Гумільов [2], визначаючи його як внутрішній енергетичний імпульс, здатний змінювати хід розвитку етносу. На його думку, моменти так званих "пасіонарних вибухів" відображають періоди надлишкової колективної енергії, коли спільнота здатна реалізовувати масштабні цілі, незважаючи на зовнішні перешкоди. Згодом цей концепт вийшов за рамки суто етнологічного дискурсу й почав використовуватися в соціології, політології, психології та менеджменті для позначення здатності груп швидко мобілізувати ресурси та знаходити інноваційні способи реагування на виклики.

У період післявоєнної відбудови ця ідея набуває особливого значення. Концепція "виклику і відповіді" А. Тойнбі [10, с. 73—106] показує, що розвиток цивілізацій залежить від того, наскільки суспільство здатне продукувати адекватні й творчі рішення в умовах кризи. У випадку України можна говорити, що результативність відновлення буде прямо пов'язана зі здатністю місцевих громад формувати власні стратегії подолання наслідків війни, пристосовані до специфіки їхнього контексту.

У психологічній традиції увагу варто звернути на підходи К. Левіна [4, с. 5—41], який підкреслював, що ефективність колективної діяльності залежить не лише від зовнішніх умов, а й від внутрішньої організації групи: норм, цінностей, рівня довіри, тому що саме вони визначають здатність до мобілізації в періоди кризи. Там, де громади швидко відновлюють комунікаційні канали і демонструють готовність домовлятися, процеси відбудови йдуть набагато динамічніше.

Важливим доповненням є концепт "соціального капіталу" Р. Патнема [7, с. 287—303], що описує значення мережових зв'язків, довіри й громадянської активності як чинників стабільності ініціатив. Для України відновлення соціального капіталу є не менш важливим завданням, ніж фізична реконструкція інфраструктури, адже без довіри та кооперації навіть добре підготовлені проекти не матимуть шансів на довготривалу реалізацію.

Теорія "колективної ефективності" А. Бандури [1, с. 3—4; 477—483] також підкреслює, що віра спільноти у власну здатність досягати цілей може виступати ключовим рушієм великих змін. У післявоєнному контексті ця віра часто стає головним психологічним ресурсом, який компенсує нестачу матеріальних чи фінансових можливостей.

Таким чином, узагальнення зазначених підходів дозволяє виокремити три взаємопов'язані рівні соціаль-

но-психологічних механізмів підтримки пасіонарних ініціатив: когнітивний (знання, стратегічна інформація, управлінські навички), емоційно-мотиваційний (цінності, почуття причетності, символічні практики єдності) та комунікативний (якість взаємодії, мережеві зв'язки, партнерські формати). У поєднанні вони створюють умови для формування колективної здатності до відбудови й забезпечують довготривалу стійкість соціальних процесів.

Безумовно, умови післявоєнної відбудови в Україні створюють ситуацію, коли традиційні механізми управління та соціальної взаємодії часто виявляються недостатніми. Громади змушені не лише відновлювати інфраструктуру, а й вибудовувати нові форми самоорганізації, засновані на довірі, ініціативності та здатності діяти спільно. У цьому контексті пасіонарні ініціативи потребують не стільки зовнішньої підтримки, скільки внутрішніх соціально-психологічних ресурсів, які забезпечують їхню життєздатність. Аналіз цих ресурсів дозволяє виокремити ключові детермінанти, що формують основу для розвитку й стійкості громад у кризових та післякризових умовах, зокрема, когнітивний вимір охоплює знання, уявлення, стратегічне бачення та здатність громади до раціонального планування. У післявоєнних умовах інформаційна компетентність стає базовим ресурсом: доступ до актуальних даних про фінансування, правові інструменти, можливості міжнародної допомоги чи внутрішніх програм визначає здатність громади переходити від ідеї до реалізації проєкту.

Дослідження групової динаміки К. Левіна показують, що саме наявність "когнітивних карт" — спільного розуміння проблеми й шляхів її вирішення — забезпечує ефективність колективних дій [4, с. 5—41]. Якщо учасники не мають чіткого уявлення про мету або шляхи її досягнення, ініціативи залишаються на рівні декларацій. Водночас, коли громада володіє достатньою інформацією, формуються умови для вироблення стратегії й подолання хаотичних дій.

Цей аспект підкреслює і сучасна українська дослідниця В. Г. Сизон, яка зазначає: "соціальний капітал є основою довіри, згуртованості та готовності мешканців брати участь у прийнятті рішень, що формує здатність громади до самоорганізації" [9, с. 3]. Тобто, когнітивна база громад включає не лише знання та інструменти, а й усвідомлення власної ролі як суб'єкта у процесах відбудови.

Другий блок визначається емоційним залученням, системою цінностей та мотиваційною готовністю членів громади. Соціальна психологія підкреслює те, що навіть найкраще структуровані плани не матимуть результату без внутрішнього переконання людей у значущості спільних дій.

Концепція колективної ефективності А. Бандури демонструє, що віра групи у власні можливості стає важливішою за зовнішні ресурси [1, с. 3—4; 477—483]. У післявоєнній Україні саме ця віра часто компенсує обмежені матеріальні чи фінансові засоби: люди готові працювати на відновлення шкіл, лікарень чи громадських просторів, навіть якщо ресурси мінімальні. Відчуття спільної мети, емоційна підтримка одне одного і гордість за власну громаду створюють мотиваційний фундамент для довготривалої активності.

Український дослідник В. С. Руденко справедливо зазначає, що "волонтерство стало інструментом об'єднання країни, посилення соціальної єдності та розвитку громадянської свідомості" [8, с. 3]. Це свідчить про те, що емоційно-ціннісні чинники відіграють не менш важливу роль у стійкості громад, ніж економічні чи матеріальні.

Третій детермінант — це якість комунікації та мережових взаємодій у громаді. Концепт соціального капіталу Р. Патнема акцентує, що довіра, норми взаємності та інтенсивність соціальних зв'язків є вирішальними для сталості будь-яких ініціатив [7, с. 31—67]. У післявоєнному суспільстві це означає здатність не лише відновити базову інфраструктуру комунікації (збори, громадські ради, інформаційні канали), а й побудувати нові формати взаємодії, такі як горизонтальні мережі, партнерські платформи, міжсекторальні коаліції. У практичному вимірі це виявляється у створенні комунікативних просторів: від електронних платформ для координації волонтерських дій до відкритих громадських зустрічей, де формуються рішення щодо пріоритетів відбудови. Такі практики дозволяють розширити коло учасників, залучити до процесу не лише активістів, а й пересічних громадян, бізнес, представників влади.

Хоча кожен із трьох блоків має власну специфіку, їхній вплив на підтримку пасіонарних ініціатив виявляється у взаємодії. Інформаційна компетентність без мотивації лишається нереалізованою; емоційна енергія без комунікаційних каналів розпорошується; а комунікація без знань та цінностей ризикує перетворитися на порожній дискурс.

Отже, аналіз когнітивних, емоційно-мотиваційних та комунікативних детермінант дозволяє побачити, що підтримка пасіонарних ініціатив у громадах не може здійснюватися стихійно чи фрагментарно, що потребує цілісної моделі, яка б інтегрувала ці виміри в єдину систему та забезпечувала довгострокову стійкість суспільних трансформацій. Зокрема, модель підтримки пасіонарних ініціатив у громадах України передбачає поєднання трьох взаємопов'язаних рівнів, кожен з яких виконує специфічну функцію, а їхня інтеграція забезпечує стійкість і розвиток спільнот у післявоєнний період.

По-перше, інформаційно-освітній рівень виконує функцію накопичення та поширення знань. Йдеться про компетентності у сфері управління, доступ до актуальної інформації про ресурси, правові механізми та практики планування. Цей рівень створює основу для стратегічного бачення й раціонального підходу до реалізації ініціатив, що особливо важливо для громад, які стикаються з викликами нерівного доступу до інформації.

По-друге, емоційно-ціннісний рівень визначає мотиваційну складову моделі. Він охоплює формування почуття спільності, розвиток довіри, утвердження позитивних цінностей і колективної гордості. Саме цей вимір дозволяє перетворювати знання та ресурси на готовність до дії, закріплює енергію волонтерства та взаємодопідтримки, що стали характерними для українських громад у воєнний час.

По-третє, комунікативно-мережовий рівень виконує функцію організації взаємодії та координації. Він охоплює

розвиток горизонтальних і вертикальних зв'язків, створення партнерських платформ, взаємодію між громадськими організаціями, бізнесом, органами влади та міжнародними інституціями. Цей рівень дає змогу мобілізувати додаткові ресурси й одночасно зміцнити внутрішню згуртованість.

У сукупності ці три рівні формують цілісну модель, що забезпечує сталість і результативність пасіонарних ініціатив, що дозволяє громадам переходити від ситуативних реакцій на кризові виклики до довгострокового стратегічного планування, поєднуючи знання, мотивацію та комунікацію в єдину логіку розвитку. Завдяки цьому громади постають не лише як об'єкти допомоги чи відновлення, а як активні суб'єкти суспільних трансформацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, проведений аналіз засвідчує, що підтримка пасіонарних ініціатив у громадах України є багатовимірним процесом, який охоплює когнітивний, емоційно-ціннісний та комунікативно-мережовий виміри. Взаємодія цих складових формує основу для стійкого розвитку локальних спільнот у післявоєнний період, забезпечуючи перехід від ситуативної мобілізації до інституалізованих практик громадянської активності. Запропонована модель демонструє, що результативність відбудови не зводиться лише до відновлення матеріальної інфраструктури, а значною мірою залежить від здатності громад консолідувати ресурси знань, емоційної мотивації та комунікаційних зв'язків.

Таким чином, модель підтримки пасіонарних ініціатив, адаптована до українського контексту, виступає ефективним механізмом зміцнення соціальної резильєнтності та формування стратегічного потенціалу розвитку, що дозволяє громадам утвердитися як активним суб'єктам суспільних трансформацій, здатним продукувати інноваційні форми взаємодії та забезпечувати довготривалу стійкість у кризових умовах.

Перспективним напрямом майбутніх досліджень є вивчення механізмів інституційного закріплення пасіонарних ініціатив, зокрема шляхом інтеграції у стратегії місцевого самоврядування та регіонального розвитку.

Література:

1. Бандура А. Self-efficacy: The exercise of control. New York: W. H. Freeman, 1997. 604 p.
2. Гумілов Л. Енциклопедія історії України. Т. 1: Україна — Українці. URL: http://www.history.org.ua/?termin=gumilov_lev (дата звернення: 20.08.2025).
3. Інститут соціології НАН України. Українське суспільство в умовах війни. 2023 рік. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2023.
4. Lewin K. Frontiers in group dynamics. Human Relations. 1947. Vol. 1, No. 1. P. 5—41. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
5. Mikheieva O. Volunteering for IDPs in Ukraine: coping strategies and community support. Voluntary Sector Review. 2024.

6. Міжнародна організація з міграції (IOM). Displacement and Social Cohesion in Ukraine: Discrimination, Inclusion and Long-Term Intentions: Thematic Brief, February 2025. Geneva: IOM, 2025. 47 p. URL: https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd1481/files/appeal/documents/UKR_IOM_Displacement%20and%20Social%20Cohesion%20in%20Ukraine_February%202025.pdf (дата звернення: 20.08.2025).

7. Putnam R. D. Bowling alone: The collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster, 2000. 544 p.

8. Руденко В. С. Волонтерство як чинник забезпечення соціальної безпеки в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/download/2546/2466> (дата звернення: 20.08.2025).

9. Сизон В. Г. Роль соціального капіталу у стратегічному плануванні післявоєнної відбудови територіальних громад. ResearchGate. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/392932597_ROLE_SOCIALNOGO_KAPITALU_U_STRATEGICNOMU_PLANUVANNI_PISLAVOENNOI_VIDBUDOVI_TERRITORIALNIH_GROMAD THE_ROLE_OF_SOCIAL_CAPITAL_IN_STRATEGIC_PLANNING_OF_POST-WAR_RECONSTRUCTION_OF_TERRITORIAL_COMMUNITIES (дата звернення: 20.08.2025).

10. Toynbee A. A Study of History: Abridgement of Volumes I-VI. 2-vol. abridged ed. Ed. by D. C. Somervell. Oxford: Oxford University Press, 1987.

References:

1. Bandura, A. (1997), Self-efficacy: The exercise of control, V.H. Freeman, New York, USA.

2. Humil'ov, L. (2013), "Ukraine — Ukrainians", Entsiklopediia istorii Ukrainy [Encyclopedia of Ukrainian History], available at: http://www.history.org.ua/?termin=gumilov_lev (Accessed 20 August 2025).

3. Instytut sotsiologii NAN Ukrainy (2023), Ukrain's'ke suspil'stvo v umovakh vijny [Ukrainian Society in Wartime], Instytut sotsiologii NANU, Kyiv, Ukraine.

4. Levin, K. (1947), "Frontiers in group dynamics", Human Relations, vol. 1, no. 1, pp. 5—41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.

5. Mikheieva, O. (2024), "Volunteering for IDPs in Ukraine: coping strategies and community support", Voluntary Setstor Reviev.

6. IOM (2025), "Displacement and Social Cohesion in Ukraine: Discrimination, Inclusion and Long-Term Intentions: Thematic Brief", available at: https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd1481/files/appeal/documents/UKR_IOM_Displacement%20and%20Social%20Cohesion%20in%20Ukraine_February%202025.pdf (Accessed 20 August 2025).

7. Putnam, R.D. (2000), Bowling alone: The collapse and revival of American community, Simon & Schuster, New York, USA.

8. Rudenko, V.S. (2023), "Volunteering as a Factor in Ensuring Social Security in Wartime", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 49, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/download/2546/2466> (Accessed 20 August 2025).

9. Syzon, V.H. (2023), "The Role of Social Capital in Strategic Planning of Post-War Reconstruction of Territorial Communities", ResearchGate, available at: https://www.researchgate.net/publication/392932597_ROLE_SOCIALNOGO_KAPITALU_U_STRATEGICNOMU_PLANUVANNI_PISLAVOENNOI_VIDBUDOVI_TERRITORIALNIH_GROMAD THE_ROLE_OF_SOCIAL_CAPITAL_IN_STRATEGIC_PLANNING_OF_POST-WAR_RECONSTRUCTION_OF_TERRITORIAL_COMMUNITIES (Accessed 20 August 2025).

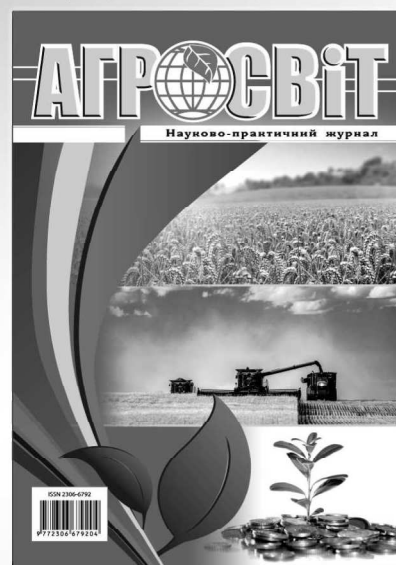
10. Toynbee, A.A (1987), Study of History: Abridgement of Volumes I-VI, 2-vol., Oxford University Press, Oxford, UK.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2025 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

*І. В. Лазебна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5668-7487>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.316

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ВЕТЕРАНІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

*I. Lazebna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics*

INTEGRATED SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT OF VETERANS' ADAPTATION IN TIMES OF WAR

У статті проаналізовано систему управління процесами адаптації ветеранів у період повномасштабної війни в Україні. Актуальність дослідження зумовлена значним збільшенням кількості ветеранів та системною фрагментарністю наявних механізмів їхньої реінтеграції. Зазначається, що, попри численні державні та громадські ініціативи, чинна система не забезпечує комплексної, всебічної, сталої та безперервної підтримки.

Особливу увагу приділено аналізу наукових публікацій, які розкривають важливість психологічної, професійної та соціальної підтримки. На основі аналізу виявлено основні системні проблеми, зокрема бюрократичні перешкоди, недостатню координацію між інституціями, нерівномірний доступ до послуг у різних регіонах та відсутність моніторингу ефективності програм.

З метою розв'язання цих проблем запропоновано інтегровану систему публічного управління адаптацією ветеранів, що має стати єдиною інтегрованою цифрово-управлінською екосистемою. Система передбачає створення єдиного координаційного центру, розширеної цифрової платформи ("е-Ветеран"), мережі регіональних офісів, єдиної програми психологічної підтримки, прозорого фінансово-ресурсного механізму та системи моніторингу й оцінки. Така система має: об'єднувати державні органи, місцеве самоврядування, ветеранські організації, бізнес та міжнародних партнерів; забезпечувати рівний доступ до послуг через єдиний портал та регіональні офіси; впроваджувати електронні сервіси, "єдине вікно", моніторинг ефективності; створити Ветеранський фонд та ухвалити державні стандарти на рівні законодавства. Реалізація запропонованої моделі сприятиме не лише ефективній адаптації ветеранів, а й зміцненню соціальної стійкості українського суспільства. Ветерани зможуть активно долучатися до розвитку економіки, громадських ініціатив та культурного життя, що є критично важливим для післявоєнного відновлення країни. Також запропонована система дозволить усунути дублювання функцій, забезпечити адресність послуг та підвищити їхню доступність, що сприятиме успішній реінтеграції ветеранів, соціальній стійкості та національній згуртованості суспільства.

The article analyzes the system of managing the adaptation processes of veterans during the full-scale war in Ukraine. The relevance of the study is due to the significant increase in the number of veterans and the systemic fragmentation of the existing mechanisms for their reintegration. It is noted that, despite numerous state and public initiatives, the current system does not provide comprehensive, comprehensive, sustainable, and continuous support.

Particular attention is paid to the analysis of scientific publications that reveal the importance of psychological, professional, and social support. Based on the analysis, the main systemic problems were identified, in particular bureaucratic obstacles, insufficient coordination between institutions, uneven access to services in different regions, and the lack of monitoring of program effectiveness.

To address these issues, an integrated system of public management for the adaptation of veterans is proposed, which should become a single integrated digital management ecosystem. The system provides for the creation of a single coordination center, an expanded digital platform ("e-Veteran"), a network of regional offices, a unified psychological support program, a transparent financial and resource mechanism, and a monitoring and evaluation system. Such a system should: unite state bodies, local self-government, veteran organizations, business, and international partners; ensure equal access to services through a single portal and regional offices; introduce electronic services, a "single window," and performance monitoring; create a Veterans Fund and adopt state standards at the legislative level. The implementation of the proposed model will contribute not only to the effective adaptation of veterans, but also to strengthening the social stability of Ukrainian society. Veterans will be able to actively participate in the development of the economy, public initiatives, and cultural life, which is critically important for the country's post-war recovery. The proposed system will also eliminate duplication of functions, ensure the targeting of services, and increase their accessibility, which will contribute to the successful reintegration of veterans, social stability, and national cohesion of society.

Ключові слова: адаптація ветеранів, реінтеграція, публічне управління, ветеранська політика, інтегрована система, соціальна адаптація.

Key words: veteran adaptation, reintegration, public administration, veteran policy, integrated system, social adaptation.

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

Повномасштабна війна в Україні зумовила суттєве зростання кількості ветеранів, що повертаються до цивільного життя. Цей процес супроводжується не лише фізичними наслідками участі у бойових діях, але й значними психологічними, соціальними та економічними викликами. Адаптація ветеранів сьогодні перетворюється на одну з ключових проблем державної соціальної політики, оскільки від успішності їхньої інтеграції залежить стабільність суспільства та розвиток держави загалом. Більшість ветеранів стикається з труднощами працевлаштування, відновлення соціальних ролей, подолання наслідків посттравматичного стресового розладу та потребою у тривалій реабілітації.

Попри наявність державних програм підтримки, численних ініціатив громадських організацій та волонтерських рухів, система управління процесами адаптації за-

лишається недостатньо узгодженою та фрагментарною. Відсутність єдиного підходу до координації дій між різними інституціями часто ускладнює доступ ветеранів до якісних послуг і ресурсів. Це свідчить про необхідність формування цілісної моделі управління, яка б охоплювала правові, соціальні, економічні та психологічні аспекти адаптації.

З іншого боку, досвід інших країн доводить, що належне управління процесами адаптації може не лише зменшити рівень соціальної напруги, але й сприяти активній участі ветеранів у громадському та економічному житті. Таким чином, проблема набуває подвійного виміру: наукового — у пошуку ефективних моделей та механізмів управління, і практичного — у забезпеченні комплексної підтримки ветеранів у період війни та після неї.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика адаптації та реінтеграції ветеранів у цивільне життя знаходить відображення у сучас-

них наукових дослідженнях. Зокрема, Лозова Оксана зі співавторками досліджує особливості реінтеграції ветеранів у робоче середовище компаній, наголошуючи на потребі адаптаційного періоду, психологічної підтримки та гнучких умов праці. Авторки узагальнили етапи адаптації й визначили ризики та шляхи їх мінімізації для успішної інтеграції ветеранів [1].

Подальші напрацювання, представлені С. Леженком і К. Майстренко, стосуються соціальної адаптації військовослужбовців, де ключовими чинниками визначаються психологічна реабілітація, професійна перепідготовка та культурні фактори. Дослідники пропонують створення єдиного національного центру координації програм адаптації, що дало б змогу ефективніше поєднувати державні, громадські та міжнародні ресурси для підтримки ветеранів [2].

Подібний підхід продовжує й Захарін А.А., який зосереджується на методологічних аспектах публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів. Автор підкреслює, що повномасштабна війна актуалізувала потребу у створенні цілісної та адаптивної системи державної підтримки, яка враховує індивідуальні потреби ветеранів та сучасні гуманітарні й безпекові виклики [3]. У своїй статті він обґрунтовує ключові методологічні підходи — системний, інституційний, суб'єктний та порівняльно-аналітичний, вказуючи на їхню взаємодоповнюваність і потенціал для подолання фрагментарності управлінських рішень. Захарін А.А. також визначає принципи публічного управління: адресність, підтримку, рівність і недискримінацію, залученість, цифровізацію та наступність, які мають стати базою формування сучасної ветеранської політики.

Водночас у праці Л. Кібальник та колег зроблено акцент на порівнянні українських і зарубіжних практик реінтеграції, де увага зосереджується на ширшому спектрі соціальних і культурних чинників, що визначають ефективність адаптаційних процесів [4]. Такий підхід дає можливість виявити недоліки національної практики та окреслити перспективні напрями її вдосконалення.

Сучасні дослідження підкреслюють комплексність процесу адаптації та реінтеграції ветеранів у цивільне життя, акцентуючи увагу на психологічній підтримці, професійній перепідготовці, соціальній інтеграції та врахуванні культурних чинників. Науковці пропонують формування цілісних та адаптивних систем підтримки, поєднання державних, громадських і міжнародних ресурсів, а також врахування міжнародного досвіду для підвищення ефективності ветеранської політики та адаптаційних процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є вивчення особливостей соціальної адаптації та реінтеграції військовослужбовців і ветеранів у цивільне життя, зокрема шляхів підвищення ефективності адаптаційних процесів, врахування психологічної, професійної та соціальної підтримки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблема адаптації ветеранів є складною і багатогранною, але в умовах повномасштабної війни вона набуває особливої актуальності. Якщо раніше наукові дослідження та практичні заходи зосереджувалися на реінтеграції ветеранів у післявоєнний період, то сьогодні критично важливим є розроблення ефективних механізмів управління адаптаційними процесами безпосередньо під час бойових дій та між ротаціями.

Саме цей підхід дає змогу запобігати глибоким психологічним травмам, готувати військовослужбовців до повернення в цивільне життя заздалегідь і забезпечувати безперервний супровід від моменту закінчення служби. Це принципово відрізняється від традиційних моделей, які орієнтовані лише на реабілітацію вже після демобілізації.

Перш за все ми поговоримо про переддемобілізаційну підготовку (адаптація вже під час служби). Цей етап починається ще до повернення військовослужбовця додому. Його основною метою є зниження рівня стресу та невизначеності щодо майбутнього, а також формування у людини психологічної готовності до змін. На цьому етапі здійснюються управлінські програми підготовки, зокрема у частині та на рівні Міністерства оборони України, які включають психологічні консультації та тренінги (у більшості бригад вже активно діють психологи, які проводять заняття про труднощі після проведення), наступним кроком проводиться оформлення документів та консультації щодо соціальних прав (в ідеалі військові мають отримати інформацію про пенсійні виплати, пільги, медичне забезпечення та реабілітаційні програми) — часто у частинах працюють спеціалісти, які допомагають оформити довідки для державних центрів підтримки ветеранів, але як показує практика часто військовослужбовці займаються цим самостійно.

Наступним кроком перед демобілізацією є повний медичний огляд, при потребі призначають санаторно-курортне лікування або фізіотерапію, фіксують травми, результати обстежень для майбутньої цивільної реабілітації [7]. Проте вже на цьому етапі вони зіштовхуються зі значними бюрократичними труднощами. Хоча очевидно, що поранення було отримано під час виконання бойових завдань, процес оформлення необхідних медичних документів може бути затяжним і виснажливим. Ця "тяганина" з паперами стає першим і часто непередбачуваним випробуванням на шляху до цивільного життя. Замість того, щоб зосередитись на своєму здоров'ї та психологічній адаптації, ветеран змушений витрачати сили на подолання адміністративних бар'єрів, що значно уповільнює його реабілітацію.

Дуже гарною практикою є проходження курсів, що допомагають військовослужбовцю отримати цивільні спеціальності, що є затребуваними на ринку праці [8]. Однак скільки ветеранів реально скористалося курсами, психологічною підтримкою чи іншими аспектами не мають показників успішності, що вказує на проблему моніторингу та контролю. Зарубіжний досвід, зокрема досвід Сполучених Штатів Америки показує, що підготовка та її моніторинг значно підвищує шанси на успіш-

не працевлаштування та дозволяє контролювати процес адаптації [5—6].

Наступним етапом є активна реінтеграція (повернення додому) — період, що починається одразу після демобілізації і триває перші 1—3 роки. Фактично — це найбільш вразливий період насамперед через психологічні та соціальні виклики. Етап передбачає координацію між різними гілками влади для надання підтримки, а також створення системи супроводу ветеранів (зокрема — наставництва, тренінги, доступ до публічних послуг тощо).

Ще одним етапом є довгострокова інтеграція, яка є логічним продовженням активної реінтеграції, ця фаза передбачає повне включення ветерана в економічне, соціальне та культурне життя суспільства. На управлінському рівні — це означає розроблення стратегій та програм ветеранської політики на державному та місцевому рівнях, впровадження стандартів, принципів адресності, залученості та цифровізації послуг (хоча зауважимо, що процес оцифрування документів чи отримання допомоги уже успішно розпочався Міністерством цифрової трансформації України), що підвищує ефективність державного управління процесами адаптації.

Та попри існування державних програм (гранти для бізнесу, право на безоплатну психологічну допомогу, соціальні пільги, житлові програми, е-Ветеран, лікування учасників бойових дій, U-LEAD з Європою тощо), ветеранських та громадських ініціатив процес адаптації ветеранів стикається з низкою системних управлінських проблем, зокрема:

1. Фрагментарність та низька координація між інститутами — ветерани часто змушені самостійно шукати інформацію про підтримку та допомогу, а різні державні структури працюють за власними регламентами, що ускладнює ще більше доступ до послуг.

2. Бюрократичні та адміністративні бар'єри — затяжне оформлення довідок, пільг та інших документів уповільнює процес реінтеграції, а відсутність єдиного електронного сервісу чи реєстрів створює додаткові труднощі для ветеранів.

3. Недостатня інтеграція психологічно-соціальної підтримки — консультації чи тренінги проводяться частково, без системного планування та моніторингу ефективності.

4. Нерівномірний доступ — місцеві громади часто не мають достатніх ресурсів чи компетенцій для організації професійної підтримки, а фінансування часто є обмеженим, а охоплення ветеранів — нерівномірне між регіонами.

5. Відсутність стратегічного планування та оцінки ефективності — брак єдиних стандартів і критеріїв оцінки успішності адаптації ускладнює формування ефективної державної політики, не завжди враховуються потреби ветеранів при розробленні локальних та національних програм.

Наявність низки проблематичних аспектів вказує на необхідність комплексного підходу до їх вирішення з боку держави та суспільства. На нашу думку гарною ініціативою є єдина інтегрована система публічного уп-

Таблиця 1. Характеристика рекомендованої єдиної інтегрованої системи публічного управління адаптацією ветеранів

Основні елементи	Опис
Єдиний координаційний центр («єдине вікно»)	Функціонує на національному рівні при Кабміні чи Мінветеранів; встановлює стандарти послуг та координує діяльність МОЗ, Міноборони тощо; запроваджує систему персонального супроводу ветерана
Єдина цифрова платформа	Розширена версія «е-Ветеран», забезпечує персональний кабінет ветерана з доступом до пільг, онлайн-заяв, вакансій, навчання і т.д.; інтегрована з «Дією» та державними реєстрами.
Мережа регіональних офісів підтримки ветеранів	Створюються у громадах за аналогією з ЦНАПами; забезпечують подання заяв, організацію консультацій, пошук роботи та оформлення пільг; працюють за уніфікованими стандартами.
Єдина програма психологічно-соціальної підтримки	Включає обов'язковий «психологічний маршрут» після демобілізації; поєднує роботу психологів у громадах з онлайн-консультаціями; передбачає регулярний моніторинг психічного стану ветеранів через анонімні опитування в додатку.
Фінансово-ресурсний механізм	Створюється Ветеранський фонд, що акумулює кошти держбюджету, місцевих бюджетів, донорів та бізнесу; фінансування розподіляється через прозорі електронні конкурси (гранти на бізнес, навчання, житло).
Система моніторингу та оцінки ефективності	Передбачає єдині індикатори успішності адаптації (працевлаштування, якість життя, доступ до медицини, психологічний стан); забезпечує регулярні публічні звіти та коригування програм на основі даних.

Джерело: розроблено авторкою.

равління адаптацією ветеранів. Це повинна бути єдина цифрово-управлінська екосистема, що поєднуватиме в собі державні органи, місцеве самоврядування, ветеранські організації, бізнес та міжнародних партнерів, детальніше про систему в таблиці 1.

Унікальність такого підходу в тому, що це не просто набір програм, а єдина управлінська екосистема, яка зводить все до єдиного порталу та регіональних офісів, окрім того вирішує проблеми бюрократії (електронні сервіси, "єдине вікно"), дає рівний доступ незалежно від регіону, забезпечує системну психологічну підтримку, а не лише разові тренінги, вперше також вводиться моніторинг ефективності, окрім цього підхід дозволяє інтегрувати всі складові в єдину модель.

Реалізація запропонованої системи потребує ухвалення єдиних державних стандартів на рівні законодавства, створення Ветеранського фонду, повної інтеграції цифрових сервісів та міжвідомчої координації. У перспективі це не лише полегшить адаптацію ветеранів до мирного життя, а й сприятиме підвищенню соціальної стійкості суспільства, адже повернені з війни громадяни зможуть активно долучатися до розвитку економіки, громадських ініціатив та культурного життя країни.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтегрована система публічного управління адаптацією ветеранів потребує комплексного, системного та інноваційного підходу. Запропонована система, що включає єдиний координаційний центр, цифрову плат-

форму, мережу регіональних офісів, програму психологічно-соціальної підтримки, фінансово-ресурсний механізм та систему моніторингу й оцінки ефективності, дозволяє вибудувати сучасну архітектуру державної політики у цій сфері. Такий підхід не лише усуває фрагментарність та дублювання функцій різних відомств, а й забезпечує прозорість, доступність та адресність послуг для кожного ветерана.

Імплементація інтегрованої системи сприятиме формуванню нових стандартів взаємодії держави та громадян, де ключовим пріоритетом стає людина й її потреби. Це створить передумови для ефективної реінтеграції ветеранів у мирне життя, підвищення рівня їхнього соціального благополуччя, залучення до економічної та громадської діяльності. У стратегічній перспективі запропонована система може стати основою для побудови сталої системи соціальної безпеки, що посилюватиме суспільну згуртованість та зміцнюватиме національну стійкість України в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Лозова О., Панчук Д., Чукіна Д. Управління процесом реінтеграції військових ветеранів у робоче середовище компанії. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 200—204.
2. Леженко С., Майстренко К. Інструменти соціальної адаптації військовослужбовців: виклики та шляхи подолання в умовах війни. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 4. С. 42—47. URL: <https://www.chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/636/578>.
3. Захарін А. Методологічні підходи та принципи публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36(75), № 2. С. 47—53. URL: https://www.pubadm-vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/2_2025/2_2025.pdf#page=53.
4. Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539/4482>.
5. Transition assistance program (TAP). DOL. 2025. URL: <https://www.dol.gov/agencies/vets/programs/tap>.
6. Your transition assistance program (TAP). VA Transition Programs. 2025. URL: <https://discover.va.gov/transition-programs/transition-assistance-program/>.
7. Про затвердження Інструкції про організацію санаторно-курортного лікування, медичної та медико-психологічної реабілітації в Державній прикордонній службі України: Наказ М-ва внутр. справ України від 13.04.2023 № 310. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0997-23#Text>
8. Масенко В., Плис А. IT, маркетинг, англійська, бізнес-навчання. 20 безкоштовних програм для ветеранів. Великий гід від Forbes Ukraine. Forbes. 2025. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/opanuvati-novu-profesiyu-chi-zapustiti-vlasnu-spravu-gid-osvitnimi-mozhливостями-dlya-veteraniv-20-21022025-27357>.

References:

1. Lozova, O. Panchuk, D. and Chukina, D. (2025). "Management of the process of reintegration of military veterans into the company's work environment". Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsialno-orientovanii systemi upravlinnia pidpriemstvom: Materialy VIII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, prysviachenoi pamiaty profesora, zasluženoho pratsivnyka vyshchoi shkoly Dmytra Musiiovycha Fesenka [Current issues and prospects for the development of accounting, analysis, and control in a socially oriented enterprise management system: Materials from the VIII All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference dedicated to the memory of Professor Dmytro Musiyovych Fesenko, Honored Worker of Higher Education], PDAU, Poltava, Ukraine, pp. 200—204.
2. Lezhenko, S. and Maistrenko, K. (2024), "Tools for social adaptation of military personnel: challenges and ways to overcome them in the context of war", Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 4, pp. 42—47.
3. Zakharin, A. (2025), "Methodological approaches and principles of public administration in the field of social protection of veterans", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 36 (75), no. 2, pp. 47—53.
4. Kibalnyk, L. Kravchenko, O. and Kushnirenko, D. (2024), "International approaches to human resource management: adaptation for Ukraine in the wartime and post-war period", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 66, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539/4482> (Accessed 18 August 2025).
5. DOL (2025), "Transition assistance program (TAP)", available at: <https://www.dol.gov/agencies/vets/programs/tap> (Accessed 18 August 2025).
6. VA Transition Programs (2025), "Your transition assistance program (TAP)", available at: <https://discover.va.gov/transition-programs/transition-assistance-program/> (Accessed 18 August 2025).
7. The Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2023), The Order "On approval of the Instruction on the organization of sanatorium and spa treatment, medical and medico-psychological rehabilitation in the State Border Guard Service of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0997-23#Text> (Accessed 18 August 2025).
8. Masenko, V. and Plys, A. (2025), "IT, marketing, English, business training. 20 free programs for veterans. Big guide from Forbes Ukraine", Forbes, [Online], available at: <https://forbes.ua/lifestyle/opanuvati-novu-profesiyu-chi-zapustiti-vlasnu-spravu-gid-osvitnimi-mozhливостями-dlya-veteraniv-20-21022025-27357> (Accessed 18 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 23.08.2025 р.

В. В. Мороз,
к. держ. упр., доцент, завідувач кафедри публічного управління і проектного менеджменту,
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології,
ДЗВО "Університет менеджменту освіти"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4306-3741>
Ю. О. Батанов,
аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту,
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології,
ДЗВО "Університет менеджменту освіти".
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3697-4558>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.321

СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ

V. Moroz,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Public Administration and Project Management,
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology, SIHE "University of Educational Management".
Yu. Batanov,
Postgraduate student,
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology, SIHE University of Education Management

SUSTAINABLE PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT AT THE LOCAL LEVEL: INTEGRATION OF ESG-ORIENTED BUDGETING

У статті досліджується можливість імплементації ESG-орієнтованого підходу до процесів бюджетування в територіальних громадах України як інструменту забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні. ESG-критерії (далі — Екологічні, Соціальні, Управлінські; англ. *Environmental, Social, Governance*) дедалі активніше використовуються у світовій практиці публічного управління для стимулювання екологічно стійких видів господарської діяльності, орієнтованих на розвиток "зеленої економіки". У контексті децентралізації та зростання ролі місцевих бюджетів застосування ESG-критеріїв набуває особливої актуальності для українських територіальних громад, які в умовах війни щоденно стикаються з наслідками погіршення екологічної ситуації внаслідок бойових дій, перманентною соціальною нестабільністю та відповідними управлінськими викликами. Запропоновано теоретичне обґрунтування поняття ESG-бюджетування, визначено його відмінності від традиційного підходу до формування місцевих бюджетів, а також, аргументовано його роль як елемента публічної фінансової політики, що забезпечує баланс між економічною доцільністю, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. Особливу увагу приділено аналізу чинників, що обумовлюють необхідність трансформації бюджетної політики громад з урахуванням глобального порядку денного цілей сталого розвитку ООН та Паризької кліматичної угоди. Проаналізовано правові аспекти нормативного регулювання сталих фінансів в Україні, надано оцінку поточному стану інституційної го-

товності громад до впровадження ESG-орієнтованого підходу в сфері публічного управління фінансами на місцевому рівні. Розглянуто приклади кращих міжнародних практик у сфері сталого фінансування та регулювання ринків за ESG-принципами, що можуть бути адаптовані до українських реалій, зокрема через механізми "зеленого" бюджетування, соціального моніторингу витрат, оцінки впливу на вразливі групи населення та інше. Окреслено перспективи формування ефективної системи бюджетування як інструменту прийняття обґрунтованих рішень у сфері місцевих фінансів. Запропоновано концептуальні напрями посилення спроможності територіальних громад до впровадження ESG-критеріїв, включно з формуванням прозорих процедур бюджетного планування, удосконаленням механізмів участі громадськості та підвищенням кваліфікації службовців.

The article explores the possibility of implementing an ESG-oriented approach to budgeting processes in territorial communities of Ukraine as a tool for ensuring sustainable development at the local level. ESG-criteria (hereinafter referred to as Environmental, Social, Governance) are increasingly used in the world practice of public administration to stimulate environmentally sustainable economic activities aimed at developing a "green economy". In the context of decentralization and the growing role of local budgets, the application of ESG criteria is of particular relevance for Ukrainian territorial communities, which, in the context of war, face daily the consequences of the deterioration of the environmental situation as a result of hostilities, permanent social instability and relevant management challenges. The author offers a theoretical justification of the concept of ESG-budgeting, identifies its differences from the traditional approach to the formation of local budgets, and argues its role as an element of public financial policy that ensures a balance between economic feasibility, social justice and environmental responsibility. Particular attention is paid to the analysis of the factors that determine the need to transform the budgetary policy of communities, taking into account the global agenda of the UN Sustainable Development Goals and the Paris Climate Agreement. The author analyzes the legal aspects of the regulatory framework for sustainable finance in Ukraine, assesses the current state of institutional readiness of communities to implement an ESG-oriented approach to public financial management at the local level, and identifies systemic problems, including a low level of environmental and managerial culture at the local level, limited resources, fragmentation of methodological support, and lack of proper coordination between authorities at various levels and local self-government. Examples of best international practices in the field of sustainable financing and market regulation based on ESG principles that can be adapted to Ukrainian realities, in particular through mechanisms of "green" budgeting, social monitoring of expenditures, impact assessment on vulnerable groups, etc. are considered. Prospects for the formation of an effective budgeting system as a tool for making informed decisions in the field of local finance are outlined. Conceptual directions for strengthening the capacity of territorial communities to implement ESG criteria are proposed, including the formation of transparent budget planning procedures, improvement of public participation mechanisms and advanced training of employees. It is substantiated that ESG-oriented budgeting can act not only as a tool for achieving sustainable development goals, but also as a factor of increasing trust in local authorities and the efficiency of budget funds.

Ключові слова: ESG критерії, бюджетування, сталий розвиток, сталі публічні фінанси, територіальні громади, екологічна політика, соціальна відповідальність, децентралізація, місцеве самоврядування.

Key words: ESG, budgeting, sustainable development, sustainable public finance, territorial communities, environmental policy, social responsibility, decentralization, local self-government.

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

З огляду на світові тенденції щодо широкого застосування принципів сталого розвитку у сфері публічного

управління фінансами, закономірним є посилення інтересу вітчизняних дослідників до трансформаційних процесів у традиційних підходах до управління публічними фінансами на місцевому рівні в Україні. Зокрема, дедалі більшої актуальності набувають ґрунтовні дослідження проблематики можливостей імплементації ESG-

критеріїв у бюджетні процеси в громадах, що повинні враховувати не лише економічні аспекти, а й екологічні, соціальні та управлінські (Environmental, Social, Governance). Втім, слід зауважити, що на сьогоднішній день, в українських реаліях формування та реалізації місцевих бюджетів, домінують переважно фінансові підходи, що не повною мірою відповідають засадам сталого розвитку. Це обумовлено недостатністю чітко визначеного нормативно-правового регулювання у зазначеній сфері, обмеженістю інституційних ресурсів на місцевому рівні, а також, низьким рівнем обізнаності представників місцевої влади зі перспективами та перевагами впровадження таких підходів. В свою чергу, це провокує появу штучних бар'єрів для ефективного впровадження ESG-принципів. Відтак, виникає необхідність дослідження та наукового обґрунтування перспектив, переваг і нових можливостей, а також, поглибленого аналізу викликів, пов'язаних із інтеграцією ESG-орієнтованого бюджетування в систему органів місцевого самоврядування України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичною основою дослідження стали фундаментальні та прикладні наукові праці таких вітчизняних фундаторів фінансової науки, як Б. Данилишин, Г. Азаренков, С. Науменков та інші. Важливий науковий внесок у дослідження публічних фінансів та інвестицій міститься у працях дослідників В. Опаріна, Р. Слав'юка, О. Терещенко, В. Федосова, І. Школьника та ін.

Проблематику "зеленої" економіки та інвестування в умовах "зеленого" переходу вивчали такі дослідники, як І. Бистряков, Д. Клиновий, І. Шпакович, Н. Бойчук, А. Ігнатченко, Б. Ковальов, С. Федина, А. Попова, К. Сич, В. Бугайчук, Н. Вдовенко, І. Грабчук, В. Дима та інші. Вивченню питань інтеграції екологічних, соціальних і управлінських (ESG) факторів у фінансовий ринок присвячено роботи таких авторів, як В. Белов, А. Грицай, Ю. Коновалова.

Вивченню впливу ESG-принципів на фінансову ефективність установ присвячені фундаментальні роботи С. Шальтеггера та М. Вагнера, які розглядають сталий розвиток організацій через інтеграцію ESG-критеріїв. В їхніх роботах значну увагу приділено саме формуванню нормативно-правової бази для розвитку ESG-фінансування, а також, розробці методик оцінки стійкості організацій. Крім того, на окрему увагу заслуговують також дослідження у галузі сталих фінансів інших зарубіжних науковців, зокрема Т. Адріана, Д. Беррігана, Дж. Сакса, К. Шваба, Г. Шміда-Трауба і М. Маццукато, Г. Нойя та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні підходів до практичного впровадження ESG-критеріїв у сферу бюджетування на місцевому рівні в Україні з урахуванням досвіду приватних компаній, світового досвіду та національних реалій. Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі завдання:

— проаналізувати сутність ESG-критеріїв та їх роль у забезпеченні можливостей сталого розвитку громад;

— запропонувати власне визначення

— виявити ключові виклики та обмеження, що стримують впровадження ESG-підходів у бюджетний процес на місцевому рівні;

— запропонувати практичні рекомендації щодо імплементації ESG-принципів у систему місцевих фінансів в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загалом, концепція ESG виникла як еволюція ідеї корпоративної соціальної відповідальності (англ. CSR) та стала ключовим принципом для інституційних інвесторів, міжнародних організацій і державних органів. Згідно з підходом, запропонованим Світовим економічним форумом, ESG-фактори є критичними для забезпечення стійкості бізнес-моделей і публічної політики [1]. У контексті місцевого самоврядування, ESG доцільно розглядати як основу для формування відповідального бюджетного процесу, який орієнтований не лише на економічну ефективність, а й на якість життя громадян, збереження природного середовища та демократичні процедури ухвалення рішень.

Класичні теорії публічних фінансів розглядали бюджет як інструмент задоволення потреб суспільства через забезпечення публічних благ. Згодом, у XX столітті з розвитком кейнсіанства, бюджет почали сприймати як активний інструмент впливу на соціально-економічні процеси, що дозволяє згладжувати циклічні коливання, стимулювати зайнятість та розвиток економіки в цілому.

З кінця XX — початку XXI століття посилилась критика традиційного фінансового підходу, що концентрується переважно на доходах і витратах, ігноруючи екологічні та соціальні наслідки рішень. Відтак, альтернативою стали моделі сталого бюджетування, які поєднують фінансову дисципліну з довгостроковими цілями сталого розвитку (англ. Sustainable Development Goals, скорочено — SDG), прийнятими Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році. ESG-критерії стали одними з ключових інструментів реалізації цих цілей, зокрема, і в контексті формування та реалізації місцевих політик.

До сучасних теоретичних підходів, які є основою для ESG-орієнтованого бюджетування, належать:

Теорія сталого розвитку Г. Дейлі, в якій автор підкреслює потребу врахування екологічної межі економічного зростання та міжгенераційної справедливості [2, с. 246];

Теорія публічного вибору Дж. Б'юкенена, відповідно до якої, врахування інтересів громад у прийнятті рішень і забезпечення прозорості є ключовими факторами сталого управління [3, с. 560];

Інституційна економіка, що обґрунтовує роль інституцій у формуванні ефективної бюджетної політики та адаптації ESG-принципів до локального контексту [4, с. 117];

Теорія доброго врядування (англ. Good Governance), яка передбачає верховенство права, участь громадян, підзвітність і ефективність у процесах управління [5, с. 23].

Таким чином, можна зробити висновок, що теоретичні основи ESG-орієнтованого бюджетування базуються на синтезі концепцій сталого розвитку, доброго врядування, інституційної економіки та сучасних підходів до управління публічними фінансами. Подальші наукові доробки щодо імплементації ESG-бюджетування в управлінську практику місцевого самоврядування, дають змогу сформулювати нові засади ефективного управління ресурсами, підвищити соціальну справедливість, посилити демократичні механізми на місцях та забезпечити цілісну реалізацію політик сталого розвитку в громадах. Крім того, впровадження вище згаданих принципів на місцевому рівні стимулюватиме процеси переходу від традиційного фіскального управління до ціннісно-орієнтованого, стратегічного та інклюзивного публічного управління місцевими фінансами, що враховує можливості довгострокового (сталого) розвитку громад з урахуванням принципів чистого та безпечного для життя і здоров'я людини довкілля, як це передбачено Конституцією України [6].

Проте, незважаючи на наявні зусилля центральної влади за участі міжнародних донорських та експертних організацій щодо підтримки процесів досягнення цілей сталого розвитку в Україні, впровадження принципів ESG-бюджетування на місцевому рівні й надалі залишається складним питанням, оскільки супроводжується низкою системних, інституційних, нормативних та ресурсних викликів, які уповільнюють їх інтеграцію у бюджетний процес.

Серед основних проблем, які виступають у якості своєрідних бар'єрів для імплементації ESG-орієнтованого бюджетування можна виділити відсутність належної нормативно-правової бази, адже наразі в Україні відсутні чіткі регламентовані підходи до врахування ESG-факторів у бюджетному плануванні, що ускладнює легалізацію та поширення відповідних практик. Також, слід звернути увагу на обмеженість інституційних ресурсів та низький рівень компетенцій у відповідній сфері у представників місцевих рад та керівництва органів самоврядування, що не дозволяє розглядати інвестиції в проєкти з високим ESG-потенціалом (наприклад, "зелені" ініціативи, соціальні інновації, цифрове врядування), через призму забезпечення розвитку громади у стратегічній перспективі. Частково, наведена ситуація склалась через відсутність експертизи та недостатню активність профільних наукових інституцій, що в свою чергу, крім іншого, також негативно впливає на рівень прозорості і підзвітності бюджетного процесу для громадськості та ускладнює врахування соціальних пріоритетів центрами прийняття управлінських рішень. Крім того, відсутність єдиної системи ESG-індикаторів та відповідних механізмів моніторингу й оцінки ефективності бюджетних програм з позиції ESG-критеріїв, унеможлиблює об'єктивне вимірювання прогнозованих результатів та формування звітності щодо впливу таких рішень на сталий розвиток громад.

На нашу думку, з огляду на викладене, одним із шляхів розв'язання окреслених проблем, є проведення ґрунтовного, комплексного аналізу можливих шляхів імплементації ESG-орієнтованого бюджетування на

місцевому рівні, з урахуванням максимальної кількості аспектів, включаючи вищенаведені, в частині вирішення інституційних, методологічних, кадрових та організаційних проблем, частково адаптувавши наявний міжнародний досвід у цьому напрямку до українських реалій.

У процесі дослідження було застосовано загальнонаукові методи, які дозволили здійснити ґрунтовний аналіз та забезпечили можливість обґрунтування здобутків з окресленої теми. У процесі роботи використовувались методи аналізу наукових джерел щодо міжнародного досвіду впровадження ESG-критеріїв для оцінки діяльності установ та організацій з урахуванням їх впливу їхньої діяльності на навколишнє середовище та суспільство. Також, було здійснено пошук наукових матеріалів та інформації про відомі практики застосування ESG-орієнтованого бюджетування в системах публічного управління на місцевому рівні у зарубіжних країнах. На основі узагальнення наявної інформації в наукових джерелах проведено теоретичний аналіз можливостей, потенційних переваг та ризиків, що супроводжують інтеграцію ESG-підходів у бюджетну політику органів місцевого самоврядування.

У сучасних умовах стрімких соціальних, економічних і екологічних змін сталий розвиток громад стає одним із пріоритетних напрямів публічної політики. У цьому контексті ESG-орієнтоване бюджетування виступає як інноваційний інструмент, що сприяє більш комплексному, збалансованому і довгостроковому управлінню фінансовими ресурсами на місцевому рівні. Воно дозволяє не лише враховувати традиційні економічні показники, а й інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські критерії у процес формування, виконання та контролю бюджетів, що істотно підвищує якість прийняття рішень та їхню ефективність у досягненні цілей сталого розвитку.

На думку І. Васильчука, специфіку фінансів сталого розвитку формують два пов'язані між собою підходи [7, с. 216].

Перший підхід, у загальному контексті, передбачає надання фінансового капіталу реципієнтам, відбір яких відбувається через призму показників, що характеризують чинники сталого розвитку (екологічні, соціальні та корпоративного управління — ESG-factors). Мотивацією для інвесторів є надання коштів з розрахунком першою чергою на фінансову вигоду (фінансову дохідність), але з урахуванням позитивного впливу на соціум та навколишнє середовище. При цьому інвестори можуть розраховувати на високу фінансову дохідність, як і при звичайній практиці. А позитивний екологічний і соціальний вплив досягається, перш за все, через застосування процедури скринінгу (англ. Screening) та активної участі акціонерів (англ. Shareholder activism).

Другий підхід — це імпакт-інвестування (англ. Impact Investment) (від англійського слова Impact — вплив), яке передбачає надання фінансового капіталу, в першу чергу, з розрахунку на досягнення позитивного соціального та екологічного ефекту, в другу чергу — на отримання фінансових вигод. На відміну від традиційної практики інвестування, а також розглянутого пер-

шого підходу, імпаکت-інвестування може здійснюватися навіть за умов отримання не високої фінансової дохідності на капітал, або навіть без доходів чи з від'ємною дохідністю.

Маргасова В., Сакун О., та Житар М. у своїй колективній науковій роботі зазначають, що організації, які впроваджують ESG-підходи, зазвичай демонструють вищу стійкість під час кризових періодів і мають більш довгострокову перспективу зростання. Дослідження показали, що потенційні міжнародні інвестори розглядають ESG, як одні з ключових критеріїв для оцінки потенційних ризиків та можливостей інвестування. Особливу увагу інвестори приділяють таким аспектам, як управління ресурсами, соціальна відповідальність і прозорість у прийнятті управлінських рішень [8, с. 8].

Крім того, сучасні науковці акцентують увагу на тому, що вартість активів організацій, які активно впроваджують ESG-принципи, має тенденцію до зростання. Це пов'язано з тим, що такі організації краще адаптуються до змін зовнішнього середовища, мають кращу репутацію та менш підвладні екологічним і соціальним ризикам. У зв'язку з цим, ESG-фактори стають невід'ємною частиною стратегії інвесторів, особливо на розвинутих фінансових ринках зарубіжних країн [9, с. 256].

Безумовно, вище наведені приклади стосуються передусім приватного сектору, однак на нашу думку, базуючись на проведеному дослідженні, можливо запропонувати власне визначення, адаптоване для потреб публічного сектору, зміст якого полягає у застосуванні ESG-критеріїв для вироблення публічної політики у сфері планування та виконання бюджетних програм органами місцевого самоврядування — ESG-бюджетування.

Отже, ESG-бюджетування — це процес формування, виконання та моніторингу місцевих бюджетів з урахуванням не лише економічних, а й екологічних, соціальних та управлінських пріоритетів.

Основними характеристиками ESG-бюджетування можуть бути:

- вимірювання нематеріальних ефектів — наприклад, покращення якості повітря чи зниження соціального напруження;
- прозорість та участь громадськості — через інструменти громадського бюджету, стратегічних сесій, публічних консультацій;
- проміжний і підсумковий моніторинг ESG-індикаторів та їхнє включення до звітності.

У системі місцевого самоврядування ESG-бюджетування повинно виступати не лише інструментом фінансування пріоритетів сталого розвитку, а й елементом стратегічного управління. Його впровадження потребує зміни управлінської культури, розвитку відповідних компетенцій службових осіб місцевого самоврядування, адаптацію нормативно-правової бази та активну участь громадян.

На практиці впровадження ESG-бюджетування може бути реалізоване через:

- визначення ESG-пріоритетів у стратегічних документах громади (стратегії розвитку, програми соціально-економічного розвитку);

- імплементацію ESG-індикаторів у бюджетний процес (оцінка впливу на довкілля, гендерний бюджет, оцінка інклюзивності);

- інституціалізацію ESG-механізмів — створення профільних комітетів, впровадження ESG-оціночних матриць у розподіл коштів;

- моніторинг і звітність на основі ESG-даних — інтеграція зі звітами про сталий розвиток громад, використання ІКТ-рішень для забезпечення відкритості бюджетних процесів.

Слід зауважити, що такі зарубіжні країни, як Канада, США та Японія, а також країни Європейського Союзу, вже активно впроваджують ESG-підходи у публічне управління, зокрема на місцевому рівні. Так, наприклад:

- Фінляндія використовує гендерно чутливе бюджетування як складову ESG [10, с. 18];

- Німеччина інтегрує екологічні критерії у муніципальні програми субсидій [11];

- Франція здійснює оцінку ESG-індикаторів у бюджетах регіонів [12];

На відміну від програмно-цільового чи індикативного бюджетування, ESG-бюджетування зосереджено на якісних трансформаціях, прозорості цілей і відповідальності за результати, які мають довгостроковий вплив.

Таким чином, очевидно, що ESG-бюджетування може значно допомогти органам місцевого самоврядування у бюджетних процесах, по вищенаведеній аналогії з приватними структурами, забезпечуючи можливість для здійснення системної оцінки потенційних ризиків, зменшення негативного впливу на довкілля та залучення потенційних міжнародних та національних інвесторів.

У світлі сучасних викликів для України, пов'язаних із надмірним забрудненням навколишнього середовища, виснаженням природних ресурсів та постійним дефіцитом атомної електроенергії внаслідок триваючої агресії Російської Федерації, це є надзвичайно актуальним, адже через застосування ESG-критеріїв у бюджетному процесі, органи місцевого самоврядування мають змогу ефективніше планувати фінансування програм і проектів, спрямованих на енергозбереження, розвиток "зеленої" інфраструктури, переробку відходів, а також, підтримку природоохоронних ініціатив. Такий підхід не лише покращує екологічний стан регіонів, але й створює умови для підвищення екологічної безпеки населення в цілому, включаючи території, які постраждали внаслідок бойових дій, що безпосередньо впливає на якість життя громадян, як на прифронтових територіях, так і в країні в цілому.

Поряд із екологічною складовою ESG-бюджетування, не менш важливою є соціальна. Сучасні реалії вимагають від місцевої влади нових рішень щодо забезпечення соціальної справедливості, а виклики, пов'язані із суттєвим скороченням працездатного населення, мобілізацією та зростанням нерівності у суспільстві, потребують відповідного реагування.

Так, на думку О. Лагодієнко, імплементація соціальної складової ESG-критеріїв, у сукупності з іншими ESG-критеріями, сприятиме підвищенню ефективності використання наявних ресурсів територіальними громадами

в Україні, що є важливим для сталого розвитку та підтримки життєздатності громад [13, с. 187].

Соціальний аспект ESG-бюджетування зосереджений на вирішенні проблем нерівності, доступу до соціальних послуг, підтримки вразливих категорій населення, розвитку освіти, охорони здоров'я і забезпечення соціальної справедливості.

На нашу думку, включення соціальних критеріїв у бюджетування сприяє формуванню більш справедливих та інклюзивних політик, що відповідають сучасним потребам різних груп громадян, включаючи ветеранів війни, членів їх сімей та інших вразливих груп населення. Завдяки принципам ESG-бюджетування громади можуть більш адресно розподіляти бюджетні ресурси, забезпечуючи, наприклад, розвиток різноманітних ветеранських проєктів та ініціатив, програм соціального захисту, тощо, що особливо важливо в умовах демографічних змін і зростання соціальних ризиків. Також, соціальна орієнтація бюджетування сприяє посиленню соціальної згуртованості, підвищенню довіри між владою та громадянами, активізації участі мешканців у прийнятті рішень, що створює передумови для стабільного розвитку громад.

Не менш важливим елементом ESG-бюджетування є управлінська складова, яка забезпечує засади належного врядування у бюджетному процесі. Успішна реалізація екологічних та соціальних завдань потребує якісного інституційного середовища, в якому пріоритетами є відкритість, підзвітність і компетентність.

Завідувач кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, доктор економічних наук, професор Г. Дорошенко у своїй науковій роботі "ESG-менеджмент як основа відбудови України" зазначає, що забезпечення прозорості у бюджетних процесах громад сприятиме у залученні інвестицій та ефективному їх використанню, що в свою чергу, буде особливо актуальним в умовах повоєнного відновлення України [14, с.89].

Таким чином третій, управлінський компонент ESG, на нашу думку, відіграє ключову роль у забезпеченні відкритого та інклюзивного бюджетного процесу. Впровадження принципів належного управління у бюджетуванні дозволяє мінімізувати корупційні ризики, покращити контроль за використанням бюджетних коштів, сприяти більшому залученню громадськості і бізнесу у моніторинг і оцінку виконання бюджетних програм. Ефективне управління також передбачає впровадження цифрових технологій для автоматизації бюджетних процедур, що забезпечує оперативність і відкритість інформації. Такий підхід посилює довіру до місцевих органів влади, підвищує легітимність прийнятих рішень і створює умови для залучення додаткових фінансових ресурсів з різних джерел, включно з міжнародними фондами, грантами та приватними інвестиціями.

З огляду на викладене, можемо зробити висновок, що ESG-орієнтоване бюджетування є багатовимірним явищем, яке формує основу для сталого розвитку громад, забезпечуючи взаємозв'язок між економічною доцільністю, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. Його реалізація вимагає системного підходу, політичної волі та розвитку інституційної спроможності на місцевому рівні, але потенційні виго-

ди для громад і суспільства загалом є вагомим стимулом для активного впровадження цієї концепції у практику публічного управління. ESG-орієнтоване бюджетування сприяє інтеграції місцевих стратегій сталого розвитку з національними і міжнародними ініціативами, такими як Цілі сталого розвитку ООН, що в свою чергу відкриває нові можливості для місцевих громад у вигляді доступу до міжнародного фінансування місцевих проєктів з екологічного і соціального спрямування, обміну кращими практиками та залучення потенційних інвесторів, покращуючи на лише внутрішні управлінські процеси, а й підвищуючи конкурентоспроможність і привабливість громад для інвестицій в цілому.

Однак варто зазначити, що для реалізації потенціалу ESG-орієнтованого бюджетування необхідне комплексне реформування бюджетної системи, включаючи вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення кваліфікації управлінців, активізацію громадянського суспільства, а також, розвиток відповідних управлінських систем, з поміж іншого, і за допомогою широкого застосування сучасних цифрових технологій. Лише за умови синергії цих факторів можливо забезпечити сталий і послідовний рух громад у напрямі екологічної відповідальності, соціальної справедливості і належного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи викладене, можемо констатувати, що роль ESG-орієнтованого бюджетування у сталому розвитку громад є фундаментальною, оскільки воно дозволяє не просто розподіляти кошти, а системно планувати і реалізовувати комплексні заходи, які забезпечують збалансований розвиток територій у всіх вимірах. Це відкриває нові можливості для публічного управління, де фінансові ресурси використовуються з максимальною ефективністю і орієнтовані на створення тривалої цінності для суспільства і майбутніх поколінь. Разом з тим, за для збільшення ефективності процесів впровадження ESG-орієнтованого бюджетування в Україні, хочемо запропонувати наступні практичні рекомендації, які, на нашу думку, доцільно рекомендувати органам місцевого самоврядування застосовувати під час формування та реалізації місцевої бюджетної політики.

Отже, перш за все, необхідно забезпечити інтеграцію ESG-орієнтирів у місцеві стратегії розвитку територіальних громад, програми соціально-економічного розвитку, а також у документи середньострокового бюджетного планування. Зокрема, екологічні цілі (зменшення викидів, адаптація до змін клімату), соціальні пріоритети (інклюзія, доступ до якісних послуг) та стандарти належного врядування (прозорість, залучення громадськості) мають стати невід'ємною складовою визначення бюджетних пріоритетів.

Для забезпечення вимірюваності та оцінки ефективності реалізації ESG-цілей необхідно розробити набір кількісних та якісних індикаторів, які відображатимуть досягнення відповідних результатів у межах бюджетних програм. Такі індикатори можуть включати, наприклад, кількість реалізованих проєктів з енергоефективності,

рівень зайнятості вразливих груп населення, показники участі громадськості у бюджетному процесі тощо.

Важливим питанням є також оцінка ефективності розподілу бюджетних коштів, яка повинна включати аналіз впливу на екологічну ситуацію, соціальну стабільність та управлінську якість. Це передбачає адаптацію існуючих методик аналізу витрат і вигід (англ. cost-benefit analysis) до принципів сталого розвитку з урахуванням нефінансових чинників.

Окремим напрямом слід визначити застосування сучасних ІТ-рішень для збору, обробки та візуалізації ESG-даних, що може значно посилити прозорість та підзвітність бюджетних процесів. Зокрема, доцільним є створення окремих розділів на офіційних веб-платформах громад, присвячених ESG-ініціативам, з відкритим доступом до відповідної інформації. Імплементация ESG-бюджетування вимагає також нових управлінських компетенцій та спеціалізованих знань. Необхідно проводити системне навчання посадових осіб місцевих рад, фінансистів, аналітиків з питань інтеграції ESG у процеси управління. Це можливо завдяки співпраці з профільними навчальними закладами, експертними організаціями та міжнародними донорами.

Для апробації та поширення кращих практик, доцільним є реалізація експериментальних програм у межах обраних громад, які виявляють готовність до інновацій. Такі пілотні проекти можуть бути спрямовані, наприклад, на модернізацію інфраструктури, підвищення соціальної інклюзивності або вдосконалення управлінських процедур з урахуванням ESG-принципів. Маємо зауважити, що орієнтація на сталий розвиток неможлива без активної участі громадськості у прийнятті фінансових рішень. Доцільно запроваджувати інструменти партисипативного бюджетування з фокусом на ESG-напрями, проводити консультації, публічні обговорення, анкетування щодо потреб громади у сфері довкілля, соціального захисту, прозорості управління.

В свою чергу, створення системи регулярного моніторингу та оцінювання впровадження ESG-принципів у місцевому бюджетуванні є критично важливим для забезпечення сталості реформ. Рекомендується розробити стандартизовані форми звітності, які б дозволяли як внутрішній контроль, так і зовнішню незалежну оцінку ESG-компонентів у діяльності органів місцевого самоврядування. Застосування комплексу цих рекомендацій, за умов дотримання стандартів сталого розвитку, безумовно сприятиме залученню ресурсів міжнародних фінансових організацій (наприклад, ЄБРР, Світового банку, тощо), що в нинішніх умовах є ключовим для відновлення країни та фінансового благополуччя громадян.

З огляду на вищезазначене, виникає потреба у подальшому аналізі та вивченні питань, пов'язаних з багатоаспектністю процесів впровадження ESG-принципів у місцевому бюджетуванні для вироблення найбільш ефективних управлінських рішень в публічному секторі, зокрема, в частині створення системи регулярного моніторингу та оцінювання процесів впровадження ESG-принципів, створення та застосування сучасних ІТ-рішень для збору, обробки та візуалізації ESG-даних, інтеграції ESG-орієнтирів у місцеві стратегії розвитку територіальних громад, програми соціально-економіч-

ного розвитку, а також, у регуляторні та розпорядчі документи середньострокового бюджетного планування.

Література:

1. ESG. Live updates. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/partners/live-updates/how-are-the-forums-partners-fulfilling-their-esg-responsibilities> (дата звернення: 26.05.2025).
2. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку. Пер. з англ. К.: Інтелсфера, 2002. 246 с.
3. Б'юкенен Дж. М. Конституція економічної політики. Твори. Серія "Нобелівські лауреати з економіки". Т.1. К.: Таурус Альфа, 1997. 560 с.
4. Фертікова Т.М. Інституційна економіка: Навчальний посібник. Миколаїв: Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 117 с. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%A4%D0%B5%D1%80%D1%82%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 27.05.2025).
5. Тертичка В. Врядування в умовах післявоєнної відбудови: як досягти стійкості різноманіття у взаємодії. Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries: post-conference monograph / [V. Burksiene et al.; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv: NaUKMA, 2023. — С. 23. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f3f23279-2ea0-4463-8eea-2bb1bff6e9f3/content> (дата звернення: 27.05.2025).
6. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Портал Верховної ради України / Законодавча база. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> (дата звернення: 16.06.2025).
7. Васильчук І. П. Фінанси сталого розвитку як відповідь на виклики постіндустріальної економіки. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 213—218. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000407681> (дата звернення: 16.06.2025).
8. Маргасова В., Сакун О., Житар М. Особливості реалізації інвестиційного ресурсу структурної модернізації економіки. Revista TURISMO: Estudos e Práticas. 2020. С. 8—12.
9. Рамський А., Гонтар З., Казак О., Подзігун С., Наумчук К. Формування безпечового середовища шляхом мінімізації негативного впливу загроз у соціально-економічній системі. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2023. № 3 (50). С. 256—264. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapt.3.50.2023.4074>
10. Гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі: практ. посіб. / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій, О. Остапчук, О. Цюпа. Київ: Віваріо, 2020. 88 с.
11. Новий уряд Німеччини вступив на посаду: Ключові зміни у законодавстві щодо ESG та ланцюгів поставок. Навколишнє середовище, земля та ресурси. URL: <https://www.globalelr.com/2025/04/new-german-government-takes-office-key-developments-in-esg-and-supply-chain-laws> (дата звернення: 27.05.2025).
12. ESG implementation in France: from recent regulatory evolutions to the CSRD Directive, a challenge for all companies. HPC AG. URL: <https://hpc.ag/en/esg-implementation-in-france> (дата звернення: 28.05.2025).

13. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Т. 3. № 66. С. 178—187. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>

14. Дорошенко Г.О., Кузнєцов К.О. ESG-менеджмент як основа відбудови України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 86—91. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.86>

References:

1. World Economic Forum (2025), "Live updates. ESG", available at: <https://www.weforum.org/partners/live-updates/how-are-the-forums-partners-fulfilling-their-esg-responsibilities> (Accessed 26 May 2025).

2. Daly, H. (2002), *Poza zrostanniam. Ekonomichna teoriia staloho rozvytku* [Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development], Intelsfera, Kyiv, Ukraine.

3. Buchanan, J.M. (1997), "The Constitution of Economic Policy", *Tvory. Seriya "Nobelivski laureaty z ekonomiky"* [Works. Series "Nobel Prize Winners in Economics"], vol. 1, Taurus Alfa, Kyiv, Ukraine.

4. Fertikova, T.M. (2010), *Instytutstijna ekonomika* [Institutional Economics], Vydavnytstvo ChDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine, available at: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%A4%D0%B5%D1%80%D1%82%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (Accessed 27 May 2025).

5. Tertychka, V. (2023), "Governance in Post-War Recovery: How to Achieve Diversity Resilience in Interaction", *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries: post-conference monograph*, NaUKMA, Kyiv, Ukraine, pp. 23, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f3f23279-2ea0-4463-8eea-2bb1-bff6e9f3/content> (Accessed 27 May 2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 16 June 2025).

7. Vasylchuk, I.P. (2015), "Sustainable Development Finance as a Response to the Challenges of the Post-Industrial Economy", *Problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 213—218, available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000407681> (Accessed 16 June 2025).

8. Margasova, V., Sakun, O. and Zhytar, M. (2020), "Features of the Implementation of the Investment Resource of Structural Modernization of the Economy", *Revista TURISMO: Estudos e Práticas*, pp. 8.

9. Ramskyi, A., Hontar, Z., Kazak, O., Podzihun, S. and Naumchuk, K. (2023), "Formation of a Security Environment by Minimizing the Negative Impact of Threats in the Socio-Economic System", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii i praktyky*, vol. 3, no. 50, pp. 256—264, <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.-50.2023.4074>.

10. Ivanina, T., Kyselova, O., Kolodii, M., Ostapchuk, O. and Tsiupa, O. (2020), *Henderno orientovanyj pidkhid u biudzhethomu protsesi* [Gender-Oriented Approach in the Budget Process], Vivario, Kyiv, Ukraine.

11. Environmental, Land and Resources (2025), "New German Government Takes Office: Key Developments in

ESG and Supply Chain Laws", available at: <https://www.globalelr.com/2025/04/new-german-government-takes-office-key-developments-in-esg-and-supply-chain-laws> (Accessed 27 May 2025).

12. HPC AG (2025), "ESG Implementation in France: From Recent Regulatory Changes to the CSRD Directive", available at: <https://hpc.ag/en/esg-implementation-in-france> (Accessed 28 May 2025).

13. Lahodiienko, O., Rudenko, S. and Lahodiienko, N. (2024), "Assessment of Companies' Compliance with ESG Criteria: Main Challenges", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 3, no. 66, pp. 178—187, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>.

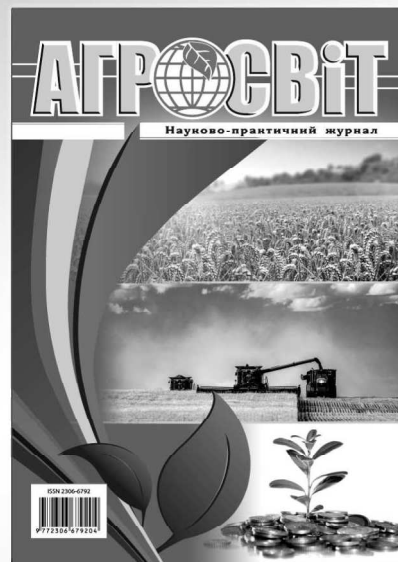
14. Doroshenko, H.O. and Kuznietsov, K.O. (2024), "ESG Management as the Basis for the Reconstruction of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 86—91, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.86>.

Стаття надійшла до редакції 17.08.2025 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

Б. Б. Гуменюк,
аспірант, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, начальник
окремого контрольно-пропускного пункту "Київ", Державна прикордонна служба України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4675-363X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.329

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ КОРДОНОМ В УКРАЇНІ

В. Humenyuk,
Postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law,
Head of the Separate Checkpoint "Kyiv", State Border Guard Service of Ukraine

NORMATIVE AND LEGAL REGULATION OF THE INTEGRATED MANAGEMENT OF THE STATE BORDER IN UKRAINE

У статті проаналізовано нормативно-правове регулювання інтегрованого управління державним кордоном в Україні. Автором відзначено, що сучасні виклики та загрози у сфері національної безпеки, що постають перед Україною, вимагають перегляду стратегічних документів для розроблення пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правової бази та системи інтегрованого управління державним кордоном. Проаналізовано нормативно-правові акти, що визначають правові засади державного регулювання інтегрованого управління державним кордоном. Відзначено результати у сфері міжнародного співробітництва, зокрема активізовано договірно-правове оформлення державного кордону, посилено митний контроль, запроваджено нові механізми обміну інформацією та аналізу ризиків, а також удосконалено процедури прикордонного контролю, запроваджено біометричні перевірки та посилено боротьбу з транскордонною злочинністю. Зазначено, що особливої ролі зазначені завдання набувають у контексті стратегічного курсу України на євроінтеграцію, що передбачає поглиблення регіонального співробітництва у сфері безпеки державного кордону. Інституційну спроможність у сфері інтегрованого управління кордонами посилює участь України в Програмі ЄС "Eastern Partnership – IBM FIT", що реалізується Міжнародним центром з розвитку міграційної політики. З метою належного моніторингу впровадження інтегрованого підходу до управління державним кордоном ухвалено Порядок проведення огляду стану інтегрованого управління державним кордоном, де визначено критерії оцінювання результативності та ефективності реалізації політики інтегрованого управління державним кордоном, що реалізуються через етапи проведення огляду, а саме організаційно-підготовчий, виконавчий та підсумковий. Процедура огляду ґрунтується на принципах централізації управління, об'єктивності, прозорості, наукової обґрунтованості, колегіальності прийняття рішень і системності заходів, що сприяє посиленню ефективності державного управління в сфері інтегрованого управління державним кордоном. Відзначено, що державне регулювання у сфері інтегрованого управління державним кордоном України поступово трансформується відповідно до нових викликів безпекового, політичного та правового характеру, чинна нормативно-правова база є результатом як внутрішніх реформ, так і адаптації до європейських підходів, що відображається в оновленні термінології, визначенні стандартів правозастосування та стратегічних пріоритетів державної політики у сфері інтегрованого управління державним кордоном.

The article analyzes the normative and legal regulation of the integrated management of the state border in Ukraine. The author notes that modern challenges and threats in the field of national security facing Ukraine require a review of strategic documents to develop proposals for improving the regulatory and legal framework and system of integrated state border management. The regulatory and legal acts that determine the legal principles of state regulation of integrated state border management are analyzed. The results in the field of international cooperation are noted, in particular, the contractual and legal registration of the state border has been activated, customs control has been strengthened, new mechanisms for information exchange and risk analysis have been introduced, as well as border control procedures have been improved, biometric checks have been introduced, and the fight against cross-border crime has been strengthened. It is noted that these tasks acquire a special role in the context of Ukraine's strategic course for European integration, which involves deepening regional cooperation in the field of state border security. Institutional capacity in the field of integrated border management is strengthened by Ukraine's participation in the EU Program "Eastern Partnership — IBM FIT", implemented by the International Center for Migration Policy Development (ICMPD). In order to properly monitor the implementation of an integrated approach to state border management, the Procedure for conducting a review of the state of integrated state border management has been adopted, which defines the criteria for assessing the effectiveness and efficiency of the implementation of the policy of integrated state border management, which are implemented through the stages of the review, namely organizational and preparatory, executive and final. The review procedure is based on the principles of centralization of management, objectivity, transparency, scientific validity, collegiality of decision-making and systematic measures, which contributes to strengthening the efficiency of state administration in the field of integrated state border management. It is noted that state regulation in the field of integrated management of the state border of Ukraine is gradually transforming in accordance with new challenges of a security, political and legal nature, and the new regulatory framework is the result of both internal reforms and adaptation to European approaches, which is reflected in the updating of terminology, the definition of law enforcement standards and strategic priorities of state policy in the field of integrated management of the state border.

Ключові слова: національна безпека, державний кордон, інтегроване управління державним кордоном, міжвідомча взаємодія.

Key words: national security, state border, integrated management of the state border, interagency interaction.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні виклики та загрози у сфері національної безпеки, що постають перед Україною, вимагають перегляду стратегічних документів для розроблення пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правової бази та системи інтегрованого управління державним кордоном, підвищення боєздатності та оперативних можливостей підрозділів ДПСУ, посилення їхньої спроможності виконувати завдання із захисту державного кордону, а також покращення координації між суб'єктами інтегрованого управління кордоном. В контексті Угоди України про асоціацію з ЄС важливу роль відіграє транскордонне співробітництво, спрямоване на попередження транскордонної злочинності та нелегальної міграції, зокрема у межах визначених зон припливу мігрантів [1, с. 40—46].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях Івахи В. О., Камінської Н.В. та Коваліва М.В. зосереджено увагу на дослідженні кон-

цептуальних та нормативно-правових засадах інтегрованого управління кордонами, зокрема в контексті налагодження міжвідомчої взаємодії з міжнародними інституціями з метою попередження транскордонної злочинності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Аналіз нормативно-правового регулювання інтегрованого управління державним кордоном в Україні, зокрема концептуальних документів, міжнародних нормативно-правових актів, якісна реалізація яких сприятиме ефективній реалізації державної політики в означеному напрямку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З огляду на актуальність інтеграційних процесів, в Україні було розроблено і введено в дію нормативно-правові акти, що визначають правові засади державного регулювання інтегрованого управління державним

кордоном. Зокрема, Закон України "Про державний кордон України" встановлює фундаментальні правові основи охорони державного кордону, порядок його перетину, а також визначає повноваження органів охорони державного кордону [7]. Захист, охорона та координація дій на державному кордоні України є важливими складовими загальної системи національної безпеки, що забезпечується узгодженою роботою державних органів, діяльність яких регулюється законом, які у межах своїх повноважень здійснюють широкий спектр заходів — політичних, правових, дипломатичних, економічних, військових, прикордонних, міграційних, розвідувальних, контррозвідувальних, оперативних, екологічних, санітарних, технічних та інших, щоб гарантувати надійний контроль і безпеку державного кордону [7].

Варто зауважити про Постанову КМУ "Про прикордонний режим" (далі — Постанова) від 27 липня 1998 року № 1147, що встановлює чіткі правові правила щодо в'їзду, перебування, пересування та проживання осіб у прикордонній смузі й контрольованому прикордонному районі, тобто на територіях, що безпосередньо прилягають до державного кордону України [14]. Зазначений нормативно-правовий акт виконує функцію інструменту деталізації правового режиму на прилеглих до державного кордону територіях та створює умови для чіткого розмежування прав і обов'язків між цивільним населенням та уповноваженими суб'єктами, зокрема підрозділами ДПСУ. Таким чином, Постанова формує правове підґрунтя для забезпечення режиму державного кордону та є складовою інституційної основи інтегрованого управління державним кордоном, визначаючи правила поведінки у спеціальних зонах з урахуванням як безпекових, так і гуманітарних аспектів. Постанову КМУ від 6 серпня 2024 року № 894, якою внесено зміни до Положення про прикордонний режим, слід розглядати як інституційну відповідь держави на трансформацію безпекового середовища, зумовлену зростанням зовнішніх загроз, зокрема повномасштабною збройною агресією проти України [6]. Внесені зміни деталізували заходи контролю, регламентуючи особливості взаємодії прикордонників із місцевими органами влади, уточнюючи вимоги до інженерного облаштування та цифровізації управлінських процесів. Водночас нормативно-правове регулювання є фундаментом для організації прикордонного контролю та визначає рамки діяльності уповноважених органів. Механізм реалізації прикордонного контролю врегульовується Законом України "Про прикордонний контроль" (далі — Закон) від 5 червня 2009 року № 1710-VI [13], що деталізує процедури перетину державного кордону, повноваження посадових осіб ДПСУ, взаємодію з іншими державними органами (митницею, поліцією, міграційною службою тощо), а також встановлює підходи до перевірки документів, ідентифікації осіб та виявлення ризиків. Закон сприяє реалізації ключових елементів інтегрованого підходу до управління кордонами, оскільки передбачає рівень взаємодії між органами публічної влади, гармонізує національні стандарти із європейськими та враховує вимоги до оперативності, пропорційності та дотримання прав людини [13]. Водночас у зв'язку з особливостями воєнного часу правовий режим охорони державного кордону вимагає додаткового регу-

лювання, що викладене у положеннях Закону України "Про правовий режим воєнного стану" від 12 травня 2015 року № 389-VIII [12]. У сфері інтегрованого управління кордонами акт виконує функцію правової рамки, що дозволяє гнучко змінювати організаційно-функціональні параметри доступу до територій державного кордону; містить положення, що безпосередньо впливають на політику у сфері інтегрованого управління кордонами, зокрема запровадження особливого режиму в'їзду-виїзду, обмежень пересування в районах державного кордону, посилену мобілізацію прикордонних, безпекових і правоохоронних органів, що є ключовими інституційними суб'єктами інтегрованого управління кордонами. Дотримання положень Закону України "Про правовий режим воєнного стану" є ключовим елементом у забезпеченні дієвого охоронного режиму державного кордону в умовах воєнного часу. Враховуючи динамічний характер воєнних викликів, нормативно-правове регулювання охорони кордону має бути гнучким та оперативним, що забезпечує адаптацію заходів безпеки до реальної ситуації на місцях. Закон України "Про національну безпеку України" виступає базовим нормативно-правовим актом стратегічного планування у сфері забезпечення безпеки держави, охоплюючи комплекс внутрішніх і зовнішніх загроз, серед яких окреме місце посідає безпека державного кордону [11]. У межах сучасного безпекового дискурсу питання інтегрованого управління державним кордоном розглядається як один із ключових компонентів системи національної безпеки, що забезпечує ефективну протидію гібридним загрозам, транскордонній злочинності, нелегальній міграції, контрабанді та іншим викликам на усіх ділянках державного кордону з навколишніми територіями. Вбачаємо позитивним фактором внесення змін у Законі України "Про національну безпеку України", які спрямовані на впровадження стратегічних основ інтегрованого управління державним кордоном та визначення інтегрованого управління державним кордоном стало одним із ключових напрямів державної політики у сфері безпеки державного кордону, а отже національної безпеки [5]. Запроваджено поняття "Стратегія інтегрованого управління державним кордоном України" як довгострокового програмно-планувального документа, що формується на основі Стратегії національної безпеки України та має на меті забезпечення належного рівня безпеки державного кордону з одночасним збереженням його відкритості для законного транскордонного співробітництва та подорожей [5]. Зміни регламентують основні завдання, напрями міжвідомчого та міжнародного співробітництва, а також заходи, спрямовані на забезпечення реалізації суверенних прав України в прилеглій зоні та виключній економічній зоні. Крім того, введено механізми оцінки ефективності реалізації стратегії, визначено необхідність створення консультативно-дорадчого органу для координації процесів, а також розробки державних програм і нормативно-правових актів на основі Стратегії, що, в свою чергу, мало сприяти модернізації державного регулювання у сфері інтегрованого управління державним кордоном, наближаючи його до європейських стандартів міжвідомчої взаємодії [4]. Науковці Ковалів М.В. та Іваха В. О. відзначають, що досягнення бажаного рівня ефективної взає-

модії між суб'єктами, залученими до забезпечення національної безпеки, можливе завдяки налагодженому інформаційному обміну, спільному плануванню та реалізації заходів із використанням потенціалу та ресурсів з метою досягнення спільних цілей [2, с. 168].

Одним із нормативно-правових актів, що заклад стратегічні основи інтегрованого підходу, була Концепція інтегрованого управління кордонами прийнята в 2010 році (втратила чинність), що виявилася загалом ефективною, і завдання, що ставилися на близьку перспективу, були досягнуті, а саме:

1. Посилення правового регулювання та ефективності управління кордоном.

2. Розширення співпраці з прикордонними службами сусідніх країн за допомогою нових форм взаємодії, зокрема обміну оперативною інформацією, спільного аналізу загроз, оцінки ризиків, а також координації у сфері прикордонного та митного контролю.

3. Активізація взаємодії з міжнародними організаціями, такими як Frontex, ЄС, Чорноморський Форум¹, ГУАМ² та Рада командувачів прикордонних відомств країн СНД, що сприяє зміцненню безпеки на зовнішніх кордонах.

4. Удосконалення системи зв'язку, моніторингу, контролю та спостереження, що дозволило значно підвищити оперативність реагування та ефективність прикордонного контролю.

5. Оновлення морських сил охорони кордону.

6. Запровадження сучасних методів перевірки осіб і транспортних засобів, зокрема трирівневої системи паспортного контролю, спрощення процедур перетину кордону, посилення моніторингу міжнародних перевезень та біометричний контроль.

7. Зміцнення безпеки та підвищення рівня контролю. Зазначені досягнення свідчать про послідовність та успішність реалізації ключових напрямів Концепції. Україна продовжує впроваджувати реформи, що розроблені на основі стандартів ЄС та ґрунтуються на досвіді європейських країн у сфері інтегрованого управління кордонами з метою забезпечення захищеності та зручності для перетину державного кордону, що розроблені на основі стандартів ЄС [15].

28 жовтня 2015 року Розпорядженням КМУ була затверджена нова Концепція інтегрованого управління кордонами (далі — Концепція) (наразі втратила чинність), що мала на меті вдосконалення системи охорони державного кордону України відповідно до європейських стандартів та стала відповіддю на загострення безпекової ситуації в Україні, тимчасової окупації Криму та частини східних областей України, а також на необхідність адаптації до вимог ЄС у межах візової лібералізації [15]. Зокрема було досягнуто суттєвих результатів у сфері міжнародного співробітництва, активізовано договірно-правове оформлення державного кордону, посилено митний контроль, запроваджено нові механізми обміну інформацією та аналізу ризиків, а та-

кож удосконалено процедури прикордонного контролю, запроваджено біометричні перевірки та посилено боротьбу з транскордонною злочинністю. Водночас не вдалося повністю завершити договірно-правове оформлення кордонів із деякими сусідніми країнами, зокрема з РФ, Білорусь та Республікою Молдова, зріс рівень контрабанди та незаконної міграції, а також не була вирішена проблема відновлення контролю над тимчасово окупованими територіями України. Таким чином, Концепція 2015 року забезпечила основу для подальших реформ, однак її дія виявилася недостатньою для повного досягнення стратегічних цілей. Саме тому в 2019 році була прийнята нова стратегія, спрямована на подальшу інтеграцію України в європейський безпековий простір, цифровізацію інтегрованого управління кордонами та зміцнення обороноздатності України в умовах гібридних загроз. В Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року (далі — Стратегія) наголошується, що ефективне управління кордоном має вирішальне значення для забезпечення національної безпеки, стимулювання економічного розвитку та зміцнення людського потенціалу країни. Одним із ключових завдань документу є формування дієвої та скоординованої системи управління державним кордоном. У Стратегії розкривається концепція "інтегрованого управління кордонами", що передбачає скоординовану роботу уповноважених державних структур України та військових підрозділів, спрямовану на підтримання балансу між ефективним забезпеченням прикордонної безпеки і збереженням відкритості державного кордону для легального транскордонного співробітництва та переміщень. Поняття "інтегроване управління кордонами" застосовується у стратегічних документах довгострокового планування для позначення "системи інтегрованого управління кордонами", яка включає організаційні та нормативно-правові механізми, що регламентують діяльність учасників відповідно до встановленої моделі (модульної структури). Стратегія включає чотири рівні постійної співпраці та координації: відомчий, міжвідомчий, державний та міжнародний. З метою практичної реалізації положень Стратегії, КМУ було прийнято Розпорядження № 1409-р від 27 грудня 2019 року, яким затверджено План заходів на 2020-2022 роки щодо реалізації Стратегії інтегрованого управління кордонами, у якому деталізовано процес досягнення стратегічних цілей, визначено відповідальні органи, строки виконання завдань та очікувані результати [8]. Особливу увагу приділено розвитку інфраструктури пунктів пропуску, підвищенню кадрового потенціалу та інтеграції ІТ-систем суб'єктів інтегрованого управління кордонами. Пізніше було затверджено План заходів на 2023-2025 роки щодо реалізації Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року [9]. У новому плані враховано результати попереднього етапу впровадження інтегрованого управління кордонами та визначено нові завдання в умовах зростаючої загрози

¹ Балтійсько-Чорноморський економічний форум — це міжнародна платформа, створена для розвитку економічних, наукових і гуманітарних зв'язків між країнами басейнів Балтійського та Чорного морів, що з 2013 року проводиться в Україні та Литовській Республіці з метою налагодження партнерства між установами, організаціями та підприємствами [17]

² Організація за демократію та економічний розвиток ГУАМ — це міжнародна регіональна організація, створена Азербайджаном, Грузією, Республікою Молдова та Україною з метою зміцнення демократії, безпеки, економічного співробітництва та інтеграції до європейського простору [18].

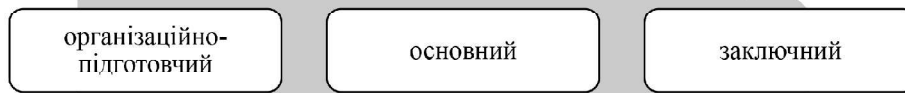


Рис. 1. Етапи проведення огляду

Джерело: складено автором за даними [10].

з боку зовнішньої агресії, серед пріоритетів: посилення міжвідомчої взаємодії, розвиток систем аналізу ризиків, підвищення рівня інтероперабельності прикордонних структур України з відповідними органами держав-членів ЄС. Особливої ролі зазначені завдання набувають у контексті стратегічного курсу України на євроінтеграцію, що передбачає поглиблення регіонального співробітництва у сфері безпеки державного кордону. Інституційну спроможність у сфері інтегрованого управління кордонами посилює участь України в Програмі ЄС "Eastern Partnership — IBM FIT", що реалізується Міжнародним центром з розвитку міграційної політики (ICMPD). Програма передбачає навчання персоналу, імплементацію передових європейських практик, розвиток інфраструктури державного кордону, а також підтримку процесу інституційного наближення до принципів інтегрованого управління зовнішніми кордонами³ ЄС.

З огляду на важливість міжвідомчої координації, виникла потреба в удосконаленні стратегічного та оперативного керування системою інтегрованого управління кордонами. Створення координаційного центру інтегрованого управління кордонами, як ключового органу міжвідомчої координації, регламентоване Постановою КМУ № 426 від 12 квітня 2024 року, є нормативно-правовим актом, спрямованим на уніфікацію управлінських рішень, обмін аналітикою та реагування на ризики безпеки в режимі реального часу [3], що відповідає підходам, закріпленим у документах Frontex⁴, та дозволяє забезпечити ефективний моніторинг реалізації державної політики у сфері інтегрованого управління державним кордоном.

З метою належного моніторингу впровадження інтегрованого підходу до управління державним кордоном Кабінетом Міністрів України ухвалено Постанову № 1103 від 26 вересня 2024 року, що затвердила Порядок проведення огляду стану інтегрованого управління державним кордоном [10]. У документі визначено критерії оцінювання результативності та ефективності реалізації політики інтегрованого управління державним кордоном. Зокрема, до таких критеріїв віднесемо аналіз загроз та прогнозування безпекового середовища, що передбачає здатність відповідних структур передбачати та реагувати на актуальні й потенційні ризики у прикордонних регіонах, на територіях частини східних областей України та тимчасово окупованих територіях України; моніторинг реалізації стратегічних програм,

спрямований на перевірку виконання програмних документів у сфері інтегрованого управління державним кордоном; аналіз якості виконання завдань, що дозволяє оцінити відповідність дій суб'єктів управління поставленим цілям і визначеним стандартам; оцінювання спроможностей і готовності суб'єктів, зокрема ресурсного, кадрового та технічного забезпечення; а також формування пропозицій для вдосконалення нормативно-правової бази й ресурсного планування, що сприяє адаптації політики до змін у безпековому середовищі. Зазначені критерії реалізуються через етапи проведення огляду, а саме організаційно-підготовчий, виконавчий та підсумковий. Огляд проводиться як окремо, так і в межах комплексного оцінювання сектору безпеки й оборони, результати стають основою для формування Стратегії інтегрованого управління державним кордоном. Процедура огляду ґрунтується на принципах централізації управління, об'єктивності, прозорості, наукової обґрунтованості, колегіальності прийняття рішень і системності заходів, що сприяє посиленню ефективності державного управління у сфері інтегрованого управління державним кордоном.

Етапи проведення огляду передбачають організаційно-підготовчий, основний та заключний етапи (рис. 1).

На першому етапі формується робоча група, затверджуються плани роботи та організовуються заходи для взаємодії між членами групи. На основному етапі відбувається аналіз загроз, моніторинг виконання стратегічних документів, оцінка кадрового та фінансового забезпечення, а також прогнозування стану безпекового середовища. Завершальний етап полягає в узагальненні результатів, прогнозуванні майбутніх загроз та формулюванні рекомендацій щодо забезпечення національної безпеки на основі отриманих даних.

Одним із базових нормативно-правових актів ЄС, що визначає сучасну парадигму інтегрованого управління зовнішніми кордонами ЄС, є Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 2019/1896 від 13 листопада 2019 року про Європейську прикордонну і берегову охорону [17]. Зазначений Регламент скасував два попередні документи — Регламент (ЄС) № 1052/2013 та Регламент (ЄС) № 2016/1624 — та системно оновив правові засади функціонування агентства Frontex, розширивши повноваження в межах загального підходу до інтегрованого управління кордонами ЄС. У нормативному плані Регламент

³ Зовнішні кордони — це ті межі, що відділяють суверенну або об'єднану територію (державу, Шенгенська зона, ЄС) від територій, що не входять до неї. Вони можуть включати сухопутні ділянки, водні рубежі (річки, озера, моря), а також точки міжнародного перетину — аеропорти і порти [19].

⁴ Frontex (Європейська агенція з охорони прикордонної і берегової охорони) — це агентство ЄС, що є відповідальним за координацію діяльності національних прикордонних служб та забезпечує надійність кордонів держав-членів ЄС з іншими державами.

№ 2019/1896 трактує поняття інтегрованого управління кордонами як комплекс заходів, що охоплюють прикордонний контроль, спостереження, аналіз ризиків, співпрацю з третіми країнами, захист прав людини та застосування сучасних інформаційних технологій; установлює обов'язок держав-членів ЄС дотримуватись уніфікованих стандартів інтегрованого управління кордонами, що передбачає взаємодію між національними прикордонними органами; спільне планування операцій; гармонізацію процедур прикордонного контролю; дотримання принципів пропорційності, ефективності та недискримінації. Регламент містить окремі положення про обов'язкову правову інтеграцію прав людини у всі заходи прикордонного контролю, що є стандартом *good governance* у сфері IBM. Зокрема, Frontex зобов'язаний мати уповноваженого з основоположних прав, внутрішні механізми розгляду скарг та звітування перед Європейським парламентом. У контексті інформаційного забезпечення інтегрованого управління кордонами, Регламент № 2019/1896 унормовує обов'язкове використання загальноєвропейських IT-платформ, зокрема Європейської прикордонної системи спостереження (EUROSUR)⁵ та системи обміну інформацією між національними контактними пунктами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, державне регулювання у сфері інтегрованого управління державним кордоном України поступово трансформується відповідно до нових викликів безпекового, політичного та правового характеру. Чинна нормативно-правова база є результатом як внутрішніх реформ, так і адаптації до європейських підходів, що відображається в оновленні термінології, визначенні стандартів правозастосування та стратегічних пріоритетів державної політики у сфері інтегрованого управління державним кордоном. Водночас, забезпечення належного функціонування потребує не лише закріплення принципів та повноважень на законодавчому рівні, але й їхньої ефективної реалізації в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення, що має відбуватися з урахуванням динаміки викликів і загроз, потреб у дієвому державному регулюванні у сфері безпеки, а також у контексті європейської інтеграції.

Література:

1. Камінська Н. В. Пріоритети правового забезпечення захисту державних кордонів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2017. Т. 28. № 1. С. 40—46.
2. Ковалів М. В., Іваха В. О. Державно-правовий механізм забезпечення національної безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. № 4. 2015. С. 162—169.

⁵ Система EUROSUR — це інтегрована інформаційна платформа, призначена для забезпечення ефективного обміну інформацією та оперативної співпраці між національними прикордонними органами держав-членів ЄС і Агенцією Європейської прикордонної та берегової охорони [20].

3. Положення про координаційний центр інтегрованого управління державним кордоном: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2024 р. № 426. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2024-p#Text>

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту державного кордону України: Закон України від 24.02.2023 р. № 2952-IX. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2952-20#Text>

5. Про внесення змін до Закону України "Про національну безпеку України" щодо стратегічних основ інтегрованого управління державним кордоном України: Закон України від 16.07.2024 р. № 3858-IX. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3858-20#Text>

6. Про внесення змін до Положення про прикордонний режим: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2024 р. № 894. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/894-2024-p#Text>

7. Про державний кордон України: Закон України від 04.11.1991 р. № 1777-XII. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text>

8. Про затвердження плану заходів на 2020-2022 роки щодо реалізації Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2019 р. № 1409-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1409-2019-p#Text>

9. Про затвердження Плану заходів на 2023-2025 роки щодо реалізації Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1212-р. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://surl.li/хуесmq>

10. Про затвердження Порядку проведення огляду стану інтегрованого управління державним кордоном: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.09.2024 р. № 1103. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1103-2024-p#Text>

11. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

12. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

13. Про прикордонний контроль: Закон України від 05.11.2009 р. № 1710-VI. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1710-17#Text>

14. Про прикордонний режим: Постанова Кабінету Міністрів України; від 27.07.1998 р. № 1147. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-98-p#Text>

15. Про схвалення Концепції інтегрованого управління кордонами: Розпорядження Кабінету Міністрів Ук-

раїни від 28.10.2015 р. № 1149-р. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1149-2015-p#Text>

16. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) від 13 листопада 2019 року № 2019/1896 про Європейську прикордонну і берегову охорону та скасування Регламенту (ЄС) № 1052/2013 р. та Регламенту (ЄС) № 2016/1624 р. Офіційний вісник Європейського Союзу. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_016-19#Text

17. Чорноморський економічний форум. Балтійсько-Чорноморський економічний форум. URL: <https://www.baltic-blacksea.com/>

18. About GUAM. Organization for Democracy and Economic Development. URL: <https://guam-organization.org/en/about-the-organization-for-democracy-and-economic-development-guam/>

19. EaP IBM FIT: Eastern Partnership — IBM Flagship Initiative Training Project. ICMPD. URL: <https://www.icmpd.org/our-work/projects/eastern-partnership-ibm-flagship-initiative-training-project-eap-ibm-fit>

20. External EU border — Migration and Home Affairs. Migration and Home Affairs. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/external-eu-border_en

References:

1. Kaminska, N.V. (2017), "Priorities of Legal Support for Border Protection", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho*, vol. 28, no. 1, pp. 40—46.

2. Kovaliv, M.V. and Ivakha, V.O. (2015), "State-legal mechanism for ensuring national security", *Naukovyj visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 4, pp. 162—169.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "Regulations on the Coordination Center for Integrated State Border Management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2024-p#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on the Protection of the State Border of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2952-20#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" on the Strategic Foundations of Integrated State Border Management of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3858-20#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On Amendments to the Regulations on the Border Regime", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/894-2024-p#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On the State Border of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On Approval of the Action Plan for 2020—2022 on the

Implementation of the Integrated Border Management Strategy for the Period Until 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1409-2019-r#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On Approval of the Action Plan for 2023-2025 on the Implementation of the Integrated Border Management Strategy for the Period Until 2025", available at: <https://surl.li/xyecmq> (Accessed 05 Aug 2025).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On Approval of the Procedure for Conducting a Review of the Status of Integrated State Border Management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1103-2024-p#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), Law of Ukraine "On National Security of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2009), The Law of Ukraine "On Border Control", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1710-17#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (1998), Resolution "On Border Regime", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-98-p#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On Approval of the Concept of Integrated Border Management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1149-2015-r#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

16. Official Journal of the European Union (2019), "Regulation No. 2019/1896 of 13.11.2019 Regulation (EU) No. 2019/1896 of the European Parliament and of the Council of 13 November 2019 on the European Border and Coast Guard and repealing Regulation (EU) No. 1052/2013 and Regulation (EU) No. 2016/1624", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_016-19#Text (Accessed 05 Aug 2025).

17. Baltic-Black Sea economic forum (2025), available at: <https://www.baltic-blacksea.com/> (Accessed 05 Aug 2025).

18. Organization for Democracy and Economic Development (2025), "About GUAM", available at: <https://guam-organization.org/en/about-the-organization-for-democracy-and-economic-development-guam/> (Accessed 05 Aug 2025).

19. ICMPD (2013), "EaP IBM FIT: Eastern Partnership — IBM Flagship Initiative Training Project", available at: <https://www.icmpd.org/our-work/projects/eastern-partnership-ibm-flagship-initiative-training-project-eap-ibm-fit> (Accessed 05 Aug 2025).

20. European Commission (2025), "External EU border — Migration and Home Affairs", available at: https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/external-eu-border_en (Accessed 05 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.08.2025 р.

К. О. Нестеренко,
аспірант, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5360-0277>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.336

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ СФЕРОЮ В КОНТЕКСТІ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ

К. Nesterenko,
Postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Administration and Law
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5360-0277>

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE ECOLOGICAL SPHERE IN THE CONTEXT OF PROTECTION OF NATIONAL INTERESTS

У межах статті проведено аналіз сутності публічного управління екологічною сферою в контексті захисту національних інтересів. Визначено, що відносини, на які поширюється публічне управління екологічною сферою включають: відносини щодо охорони навколишнього природного середовища; відносини щодо забезпечення екологічної безпеки; відносини щодо раціонального природокористування та відносини щодо формування, зберігання та раціонального використання екомережі. Показано особливості кожного виду із перерахованих суспільних відносин. Встановлено, що науковцями при дослідженні управління екологічною сферою розглядається переважно державне управління екологічною сферою, де головна роль належить державі та її органам. Така позиція позбавляє управління екологічною сферою "публічності", яка дозволяє брати участь в управлінні суб'єктам, які так чи інакше пов'язані із екологічною сферою. Визначено, що державне екологічне управління не включає усіх необхідних суб'єктів, а тому сформоване авторське визначення публічного управління екологічною сферою. Досліджено такі елементи основ публічного управління екологічною сферою як: екологічні закони та закономірності; нормативно-правові акти; стандарти, нормативи, ліміти; кадастри; екологічну політику та механізми реалізації. Проведено аналіз значення основних суб'єктів публічного управління екологічною сферою: органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадськості. Визначено основні напрямки їхньої діяльності у сфері забезпечення раціонального природокористування, охорони навколишнього природного середовища та екологічної безпеки. Показано, що для забезпечення захисту національних інтересів в екологічній сфері важлива координація на злагоджена взаємодія діяльності усіх суб'єктів публічного управління екологічною сферою.

Within the framework of the article, an analysis of the essence of public administration of the environmentally friendly sphere in the context of protection of national interests is examined. It has been determined that the relations to which public administration of the ecological sphere extends include: relations to ensure environmental safety; relations regarding rational nature administration and relations regarding the formation, storage and

rational use of the eco-network. The characteristics of each aspect of the listed social relationships are shown. It was established, that scientists during the research on environmental administration, mainly consider the public administration of the environmental sphere, where the leading role belongs to government and its authorities. Such a perspective deprives the administration of the environmental sphere of "publicity", which allows entities that are somehow related to the environmental sphere to participate in the administration. It has been determined that the state environmental administration does not include all the necessary entities, and therefore the author's own definition of public administration of the ecological sphere has been formed. The following elements of the foundations of public administration of the ecological sphere such as: environmental laws and patterns; normative and legal acts; standards, regulations, limits; inventories; environmental policies and implementation mechanisms were studied. The analysis of the importance of the main subjects of public administration of the ecological sphere is carried out: authorities of state power, authorities of local self-government and the public. The main directions of their activity in the field of ensuring rational nature administration, environmental protection and environmental safety have been determined. It is shown that to ensure the protection of national interests in the environmental sphere, coordination and harmonious interaction of the activities of all entities of public administration of the environmental sphere is important. A full-scale invasion of the territory of our state poses new challenges for the system of public administration of the environmental sphere. Such a system needs to align with current realities and respond to environmental threats on time. This will make it possible to fully protect national interests in the environmental sphere.

Ключові слова: екологічна сфера, навколишнє середовище, екологічна безпека, екологічна мережа, публічне управління екологічною сферою, екологічна політика.

Key words: ecological sphere, environment, ecological safety, ecological network, public administration of ecological sphere, ecological policy.

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

Економічний та соціальний розвиток держави завжди супроводжується зростанням впливу людської діяльності на екологічну сферу, що, в свою чергу, порушує здатність її складових до самовідтворення. Як наслідок відбувається деградація довкілля, виснаження природно-ресурсного потенціалу, що в підсумку призводить до зниження якості життя.

Після початку бойових дій внаслідок повномасштабного вторгнення росії, негативний вплив на навколишнє середовище на території нашої держави збільшився у рази. Виникнення нового роду екологічних загроз, пов'язаних із веденням бойових дій не лише показало важливість існування ефективного публічного управління екологічною сферою, але і зумовило

необхідність гнучкого та оперативного пристосування останнього до нових умов. В сучасних реаліях якісне публічне управління екологічною сферою є передумовою захисту національних інтересів. На жаль, сьогодні публічне управління екологічною сферою не завжди є ефективним, що зумовлено не тільки недосконалістю законодавчих актів із охорони довкілля, але і банальною неможливістю здійснювати таке управління на певних територіях через воєнну небезпеку чи окупацію. А саме на таких територіях стан екологічної сфери залишається найгіршим та потребує максимального втручання. Управлінська діяльність органів публічного управління має бути переорієнтована на вироблення дієвих механізмів управління навколишнім середовищем в контексті захисту національних інтересів, що й робить питання діяльності органів публічного управління в екологічній сфері актуальною науковою проблемою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблемних питань діяльності органів публічного управління екологічною сферою завжди привертало увагу багатьох вітчизняних науковців, зокрема В. В. Бірюкова [2], М. В. Краснової [10], О. Я. Лазора [11], В. Г. Маргасової [12], В. О. Мартиненко [13], Н. М. Самойленко [20], О. Ю. Сапко [21] та інших. Дослідниками проаналізовано окремі питання діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, формування ефективної системи державного управління екологічною сферою та забезпечення раціонального природокористування. Однак, нові загрози національній безпеці України, що виникли у зв'язку із російською агресією, визначають пріоритетність швидкого реагування на загрози, що вимагають змін у системі державного управління усією системою національної безпеки, в тому числі і її екологічною складовою. Найбільшої актуальності набуває проблема реформування системи державного управління екологічною сферою із врахуванням провідного досвіду на засадах публічного управління, що на сьогодні недостатньо висвітлено у публікаціях науковців.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є системний аналіз сутності публічного управління екологічною сферою в контексті захисту національних інтересів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Визначаючи сутність публічного управління екологічною сферою, слід враховувати, що це управління не природними ресурсами, процесами чи біосферою в цілому, це управління вчинками та діяльністю окремих людей та владних інституцій, які є елементами природних систем певних територій. Тобто, беручи до аналізу природні ресурси та інші складові навколишнього середовища, природні територіальні системи і міжгалузеві комплекси в якості об'єктів управління, нами повинні бути досліджені певні дії окремих людей та організацій, що мають відношення до здійснення управлінської функції, а лише після цього — стан та особливості тих чи інших об'єктів управління екологічною сферою [Сапко, с. 9].

Важливим елементом дослідження сутності публічного управління екологічною сферою є розуміння кола суспільних відносин, на які поширюється владний вплив, тобто визначення груп суспільних відносин, які входять до екологічної сфери. Переважна більшість дослідників зупиняється на визначенні таких основних груп суспільних відносин в екологічній сфері:

- відносини щодо охорони навколишнього природного середовища;
- відносини щодо забезпечення екологічної безпеки;
- відносини щодо раціонального природокористування;

— відносини щодо формування, зберігання та раціонального використання екомережі [6, с. 16; 19, с. 23; 7, с. 13; 8, с. 9].

Відносини щодо охорони навколишнього природного середовища виникають з приводу охорони природних об'єктів: навколишнього природного середовища, територій природно-заповідного фонду, природних ресурсів, виключної (морської) економічної зони, континентального шельфу природних комплексів, ландшафтів тощо. Суспільні відносини стосовно забезпечення екологічної безпеки виникають з приводу охорони життя та здоров'я людини від різних екологічних небезпек (радіаційної, ядерної, санітарної, харчової тощо). Відносини щодо раціонального природокористування виникають з приводу раціонального використання та відтворення природних ресурсів: вод, земель, надр, лісів, фауни, атмосфери, рослин нелісового походження тощо.

Четверта група суспільних відносин екологічної сфери стосується екологічної мережі (екомережі). Зазначене поняття сформоване у законі України "Про екологічну мережу України" як єдина територіальна система, сформована для покращення умов створення і відновлення довкілля, охорони ландшафту та біологічного різноманіття, покращення природно-ресурсного потенціалу території держави, створення територій та об'єктів природоохоронного фонду, які мають особливу цінність для збереження навколишнього природного середовища, контролювання шляхів міграції тварин, що відповідно до законів і міжнародних зобов'язань підлягають особливій охороні [16].

Більшість дослідників, розглядаючи питання управління екологічною сферою апелюють поняттям саме "державного", а не "публічного" управління. Так, Є. Ф. Глухачов під державним управлінням екологічною сферою розуміє систему державних впливів, направлених на забезпечення раціонального природокористування, сприяння відтворенню природних ресурсів та охорону навколишнього природного середовища, з дотриманням норм і вимог чинного законодавства та захистом прав і свобод громадян. У своїх працях науковець ототожнює державне управління екологічною сферою із екологічним управлінням, виокремлюючи при цьому три його форми: правоохоронну, правотворчу та правозастосовну [3, с. 184—185]. Вважаємо таке визначення не зовсім коректним, оскільки автором повністю проігноровані такі групи суспільних відносин як антропоохоронні та відносини стосовно екомережі, що значно звужує коло об'єктів такого управління. Таку ж обмеженість у визначенні державного управління екологічною сферою спостерігаємо у Л. Мельника, який під останнім розуміє діяльність держави, спрямовану на організацію раціонального користування та відтворення природних ресурсів, здійснення охорони навколишнього середовища та забезпечення дотримання законодавства в екологічній сфері [14, с. 587].

Якщо ж говорити саме про "публічне" управління екологічною сферою, то наведені вище визначення не можуть повністю відобразити його сутність, оскільки у них наявне чітке обмеження у колі суб'єктів

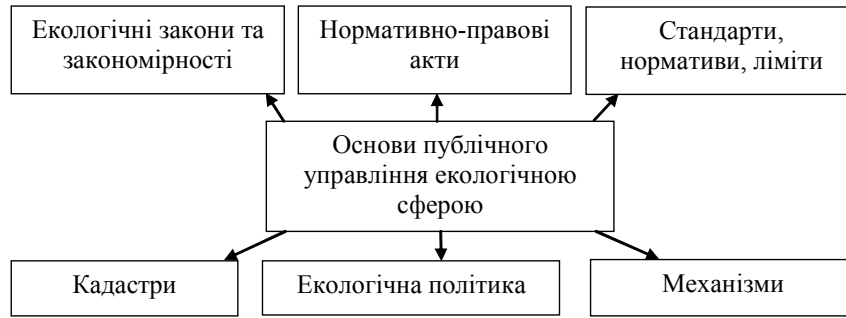


Рис. 1. Основи публічного управління екологічною сферою

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5; 6; 18; 21].

здійснення такого управління, а саме — виключно держави. О. Я. Лазор, досліджуючи сутність управління в екологічній сфері слушно зауважив, що воно є впливом суспільства на довкілля (його охорону, раціональне користування і відтворення) та передбачає існування правомірних інституцій для здійснення такого управління: і державних, і самоврядних, і громадських, спільною метою функціонування яких є виконання організаційно-розпорядчих, законодавчих, координаційних, представницьких, контрольних та інших функцій [11]. Звертає увагу на розширений склад суб'єктів управління і М. В. Краснова, на думку якої управління екологічною сферою є діяльністю державних органів, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, фізичних та юридичних осіб, яка направлена на забезпечення раціонального природокористування, охорони навколишнього природного середовища, дотримання екологічного законодавства, запобігання екологічних правопорушень та захист екологічних прав членів суспільства [10, с. 41].

Формування системи захисту національних інтересів в екологічній сфері на засадах публічного управління, здійснення поглиблення відносин публічності між органами державної влади та суспільством відповідає сучасній концепції загальносвітового процесу розвитку [12, с. 217]. Основою зазначеного напрямку розвитку є поєднання державного управління і місцевого самоврядування у вирішенні завдань загальнодержавного розвитку (зокрема, і забезпечення національної безпеки). Саме у цьому контексті зазвичай і трактується феномен публічного управління, поняття якого вперше з'явилося у працях Д. Кілінга [1, с. 160].

Зваживши наведені вище наукові думки, можна сформулювати наступне визначення. Публічне управління екологічною сферою — це організований, цілеспрямований вплив державних, муніципальних органів, громадських організацій, фізичних та юридичних осіб, за допомогою спеціально утвореної системи органів на суспільні відносини щодо раціонального природокористування, охорони навколишнього природного середовища, екологічної безпеки та екологічної мережі в межах визначеної державної екологічної політики, шляхом реалізації комплексного механізму публічного управління (правових, економічних, організаційних, соціальних, політичних та інших заходів). Зазначене визначення включає необхідний перелік суб'єктів здійснення управління,

необхідних для визнання його публічності, а також містить повний перелік суспільних відносин, на які поширюється таке управління, межі здійснення такого управління та складові механізми його реалізації.

Публічне управління екологічною сферою будується на таких складових як: екологічні закони та закономірності; регулятивні акти; екологічна політика; кадастри; стандарти, нормативи, ліміти; механізми реалізації (рис. 1).

Розглянемо детальніше наведені на рис. 1 складові основ публічного управління екологічною сферою.

Екологічні закони та закономірності є об'єктивно існуючими науково-систематизованими законами існування системи "людина-природа". Наукове обґрунтування ефективності публічного управління екологічною сферою вирішальною мірою залежить від здатності людей враховувати у своїй діяльності закони природи. Відомо багато законів та закономірностей, якими визначається хід фізичних, хімічних чи біологічних процесів, зокрема:

— закон Геї: Планета Земля — це гіперскладна динамічна саморегульована система, усі елементи якої постійно взаємозалежно змінюються в бік вдосконалення;

— закон довкілля: усе пов'язано з усім. Будь-яка, будь-який процес, які відбуваються в певний час і у певному місці, впливаючи на зміну стану локальної системи, викликають послідовність реакцій системи через сукупність внутрішніх та зовнішніх зв'язків;

— закон константності (збереження): ніщо нікуди не зникає, а лише змінює вигляд;

— закон Вернадського: переміщення хімічних елементів на планеті здійснюється переважно під впливом живої речовини;

— закон екстремуму (оптимуму): система чи її елемент не може бути більшими або меншими за критичні величини. Тобто, існує раціональне співвідношення форми та розмірів біологічної особини з її масою, які сформувалися в результаті багатовікової еволюції у певних умовах довкілля;

— закон екологічної піраміди: повне перетворення чи використання енергії, речовини або інформації в системі неможливе без втрат;

— закон різноманіття й конкуренції (положення Ч. Дарвіна): розвиток (удосконалення) можливе лише в результаті змагання різних форм організації; перемагає та система, яка найкраще накопичує та

найбільш ефективно використовує енергію, речовину інформацію;

— закон емерджентності: властивості цілого (системи) неможливо звести до суми властивостей його частин [5, с. 259—268].

Нормативно-правові акти. У першу чергу — це Конституція України, якою визначаються права громадян на екологічно безпечне життя та відповідні зобов'язання держави [9], Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища" [17], який є основою всього екологічного законодавства. Регулятивні акти у сфері охорони довкілля в Україні включають у себе широкий спектр законодавчих та нормативно-правових документів. До них входять закони, постанови Кабінету Міністрів, накази міністерств і відомств та інші акти, якими визначаються правила та норми стосовно використання, охорони та відновлення природних ресурсів. Нормативно-правові акти в екологічній сфері є важливим інструментом для забезпечення раціонального використання природних ресурсів, екологічної безпеки та сталого розвитку суспільства. Законодавством України забезпечується правова основа для формування та здійснення державної екологічної політики.

Екологічна політика є сукупністю заходів, спрямованих на забезпечення довгострокової екологічної безпеки із врахуванням економічних можливостей та соціальних потреб суспільства. Екологічною політикою визначаються цілі та пріоритети розвитку екологічної сфери; основні напрямки публічного управління екологічною сферою та вимоги до самої системи управління.

До елементів екологічної політики України входять такі:

- захист природи (організування заходів захисту біосфери, природних ресурсів, екосистеми);
- зменшення рівня забруднення навколишнього природного середовища;
- перехід до сталого розвитку (формування стратегічних планів, мінімізування негативних впливів на довкілля);
- глобальна співпраця (спільна робота бізнесу та суспільства у розв'язанні екологічних проблем) [18, с. 161].

Стандарти, ліміти, нормативи. Однією із основою публічного управління екологічною сферою є контроль відхилень забруднень навколишнього природного середовища від гранично допустимих нормативів, визначених лімітів природокористування. Використання базових стандартів необхідне для дотримання високого рівня ефективності природокористування. Екологічне нормування та стандартизація проводяться для встановлення комплексу обов'язкових правил, норм, вимог стосовно використання природних ресурсів, охорони навколишнього природного середовища та забезпечення екологічної безпеки. Екологічні нормативи розробляються та вводяться в дію державними природоохоронними органами, органами охорони здоров'я тощо.

Ведення державних кадастрів природних ресурсів спрямоване на облік та вивчення обігу (самовідновлення), запасів та природних ресурсів, оцінювання ресурс-

ного потенціалу, визначення умов відновлення ресурсів регіонів та держави у цілому. На базі таких кадастрів здійснюється аналіз та прогнозування ресурсної основи економіки, що дає можливість визначати якість навколишнього середовища, створювати державні програми комплексного освоєння природних ресурсів та запобігання їхнього виснаження. Завдяки існуванню державних кадастрів природних ресурсів вдається забезпечити ефективність публічного управління в екологічній сфері.

Відповідно до чинного законодавства в Україні ведуться наступні державні кадастри природних ресурсів: кадастр природних ресурсів, земельний кадастр, водний кадастр, лісовий кадастр, кадастр природно-рослинних ресурсів, кадастр природних лікувальних ресурсів, кадастр територій та об'єктів природно-заповідного фонду, кадастр природних ресурсів курортів, кадастр мінерально-сировинних ресурсів, кадастр ресурсів тваринного світу та кадастр вторинних ресурсів [15]. Ведення кадастрів засновується на принципах безперервності, єдності, економічної ефективності, об'єктивності, доступності та періодичності оновлення.

Механізми публічного управління екологічною сферою є сукупністю методів, інструментів, цілей та принципів, за допомогою яких суб'єктами публічного управління здійснюється вплив на відповідні об'єкти задля збереження навколишнього середовища (у стані безпечному для існування як живої, так і неживої природи); захисту населення від негативного впливу забруднення навколишнього природного середовища на їхнє життя та здоров'я; забезпечення створення гармонійної моделі співіснування суспільства та природи. Попри значну різноплановість у виділенні конкретних механізмів публічного управління у сфері захисту національних інтересів в екологічній сфері, доцільно виділити наступні механізми: нормативно-правовий, інституціонально-організаційний, адміністративний, фінансово-економічний та інформаційно-комунікаційний.

Публічне управління екологічною сферою для ефективного захисту національних інтересів передбачає взаємодію між різними суб'єктами, якими це управління здійснюється. Найголовніша роль відведена саме державі, яка через систему державних органів здійснює ключові функції публічного управління екологічною сферою, до яких належать:

1. Загальні функції (здійснюються державними законодавчими, загальними та спеціальними органами:

- законодавче регулювання (формування напрямків державної екологічної політики; встановлення правового поля у галузі охорони навколишнього природного середовища, природокористування, екологічної безпеки тощо);
- планування (розроблення екологічних програм та планів, що стосуються екологічної сфери);
- прогнозування (передбачення науково обґрунтованих майбутніх станів довкілля, показників використання та відновлення природних ресурсів, якості навколишнього природного середовища тощо);
- організування (забезпечення реалізації державної екологічної політики, виконання екологічного законодавства тощо);

— координація (узгодження діяльності різних суб'єктів у сфері публічного управління екологічною сферою);

— нагляд та контроль (забезпечення дотримання вимог екологічного законодавства усіма установами, підприємствами, організаціями та громадянами).

2. Спеціальні функції (здійснюються суб'єктами, що наділені спеціальними повноваженнями на екологічне управління відповідно до чинного законодавства): біопорядкування; ресурсопорядкування; розподіл, перерозподіл та облік природних ресурсів; спеціалізований контроль; лімітування; нормування; стратегічна екологічна оцінка; моніторинг; вирішення спорів; забезпечення відповідальності за екологічні правопорушення; аудит; стандартизація; сертифікація; ліцензування; страхування; організування освіти тощо.

На місцевому рівні поряд із державними органами виконавчої влади (місцевими державними (військовими) адміністраціями), до публічного управління екологічною сферою залучені органи місцевого самоврядування (обласні та місцеві ради). Зазначені вище інститути мають різний статус, що прямо впливає на характер їхніх повноважень в реалізації публічного управління екологічною сферою.

Головне навантаження під час реалізації державної екологічної політики покладається саме на органи місцевого самоврядування, оскільки саме місцеві органи влади найбільш предметно здатні реалізувати принцип гармонійного збалансованого розвитку екологічної сфери, оскільки саме вони знаходяться у найтіснішому контакті із суспільством та природою. Окрім того, органи місцевого самоврядування реалізують право територіальної громади на самовизначення і свою діяльність будують в напрямку задоволення потреб конкретної громади. Здатність вплинути на вирішення тих чи інших питань в екологічній сфері окремих громадян є однією із форм участі громадян у вирішенні питань місцевого значення та реалізується за допомогою механізму громадських слухань.

До компетенції органів місцевого самоврядування в управлінні екологічною сферою належить вирішення, зокрема, наступних питань:

— встановлення місцевих екологічних податків та зборів;

— затвердження ставок земельного податку, розмірів плати за користування природними ресурсами територіальних громад;

— встановлення рівня фінансування природоохоронних заходів у місцевому бюджеті;

— затвердження місцевих цільових екологічних програм;

— надання дозволів на спеціальне використання природних ресурсів місцевого значення;

— прийняття рішень стосовно організації територій та об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, які підлягають особливій охороні.

— інші функції, передбачені законодавством.

Важливо зауважити, що вирішення багатьох питань публічного управління екологічною сферою вирішуються органами державної виконавчої влади та органами

місцевого самоврядування спільно (існування механізмів необхідних погоджень, співпраці тощо). Це забезпечує підвищений рівень відповідальності за реалізацію державної екологічної політики та сприяє кращому захисту національних інтересів в екологічній сфері. Формування системи екологічної безпеки на засадах публічного управління та зміцнення взаємодії між органами державного управління та суспільством органічно вписується у загальносвітову концепцію сталого розвитку [4, с. 28].

Не варто забувати також і про участь громадськості в публічному управлінні екологічною сферою (громадські організації, медіа, депутати, демонстрації тощо). Усвідомленість кожної людини у глобальності та небезпечності екологічних загроз зробили громадськість одним із важливих чинників підвищення ефективності публічного управління екологічною сферою для кращого захисту національних інтересів.

Громадські організації в екологічній сфері умовно можна поділити на три категорії:

— організації, що переважно займаються політикою охорони навколишнього природного середовища (намагаються впливати на офіційну екологічну політику, вносять пропозиції до її зміни). Такі організації беруть пряму участь у публічному управлінні екологічною сферою;

— організації, що переважно здійснюють екологічну інформаційну та освітню діяльність (мають непрямий вплив на публічне управління екологічною сферою);

— організації, члени яких ведуть екологічно свідомий спосіб життя та своїм прикладом намагаються популяризувати свої переконання серед суспільства.

Участь громадян та їхніх об'єднань в публічному управлінні екологічною сферою може реалізуватися у формі: участі у формуванні екологічної політики на різних рівнях; участі у прийнятті управлінських рішень; громадському екологічному моніторингу та контролі; ініціації та проведенні екологічної експертизи [20, с. 137].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасним суспільством добре усвідомлено надзвичайна важливість охорони навколишнього середовища, яка проводиться на різних рівнях та із застосуванням численних механізмів. Регулювання впливів виробничо-господарської діяльності людей, а протягом останніх років — воєнних дій на довкілля неможливе без здійснення процесу публічного управління екологічною сферою, яке виділилось із загальної структури управління.

Публічне управління екологічною сферою в контексті захисту національних інтересів передбачає узгоджену взаємодію органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадськості в процесі реалізації державної екологічної політики щодо раціонального природокористування, охорони навколишнього природного середовища, екологічної безпеки та створення і функціонування екологічної мережі. Захист національних інтересів

в екологічній сфері можна забезпечити шляхом комплексної взаємодії суспільства та навколишнього середовища, ефективність якої напругу залежить від якості та рівня публічного управління екологічною сферою.

Спровокована воєнними діями поява нових екологічних загроз диктує необхідність здійснення перегляду підходів до організації публічного управління екологічною сферою. Зокрема, виникає потреба оперативного оновлення програмних документів в екологічній сфері; збільшення гнучкості публічного управління (особливо на територіях, повноцінне функціонування на яких державних органів та органів місцевого самоврядування наразі неможливе) та швидкої ліквідації наслідків воєнних дій на екосферу. Важливо зрозуміти, що справжні масштаби наслідків воєнних дій на екологічну сферу будуть відомі лише після їхнього закінчення, однак для ефективного захисту національних інтересів в екологічній сфері, система публічного екологічного управління повинна бути готовою до нових викликів уже сьогодні.

Література:

1. Keeling D. Administration in Government. London: Allen & Unwin, 1972. 216 p.
2. Бірюков В. В. Публічне управління природоохоронною діяльністю в системі колективної безпеки: сучасні загрози для України та відповіді на них. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 2 (61). С. 25—37. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-02> (дата звернення: 05.06.2025).
3. Глухачов Є. Ф. Підвищення ефективності механізмів захисту довкілля в умовах економічної кризи. Актуальні проблеми державного управління. 2010. № 1. С. 182—189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2010_1_26 (дата звернення: 01.06.2025).
4. Грогоров Г., Григорова М. Державне управління екологічною безпекою України за умов воєнного стану. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2023. № 1. С. 25-30. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-1-5> (дата звернення: 06.06.2025).
5. Добровольський В. В. Екологічні знання: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2005. 299 с.
6. Екологічне право у схемах та визначеннях: навч. посібник / кол. авт.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. К. Р. Резворович. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 188 с.
7. Екологічне право України: підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл. / за ред. А. П. Гетьмана та М. В. Шульги. Х.: Право, 2009. 328 с.
8. Екологічне право: курс лекцій / уклад: О. В. Надьон, О. М. Данілін, О. В. Савченко та ін. Х.: НУЦЗУ, 2022. 172 с.
9. Конституція України: Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.06.2025).
10. Краснова М. В. Науково-правові питання екологічного управління. Збірник матеріалів Першого зібрання фахівців споріднених кафедр з обговорення актуальних наукових проблем та методики викладання аграр-

ного, земельного, екологічного та природноресурсового права у вищих навчальних закладах України (м. Одеса, 9—10 верес. 2016 р.). Одеса, 2016. С. 6—41.

11. Лазор О. Я. Державне управління в сфері реалізації екологічної політики в Україні: організаційно-правові засади. Львів: Ліга-прес, 2003. 542 с.

12. Маргасова В. Г. Зарубіжний досвід реалізації державної політики екологічної безпеки в контексті публічного управління. Право та державне управління. 2022. № 3. С. 213—219.

13. Мартиненко В. О. Публічне управління та проблемні питання у сфері охорони довкілля та регулювання земельних відносин. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 3—2. С. 53—56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_3-2_12 (дата звернення: 15.05.2025).

14. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням: підруч. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника. Київ: Університетська книга, 2024. 759 с.

15. Паньків З., Кирильчук А., Яворська А. Кадастр природних ресурсів: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 204 с.

16. Про екологічну мережу України: Закон України від 24.06.2004 № 1864-IV. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1864-15#Text> (дата звернення: 01.06.2025).

17. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 13.06.2025).

18. Рєпін К. Екологічна політика: імперативи, принципи, критерії. Development Service Industry Administration, 2024. № (1), Р. 159—165. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(23)) (дата звернення: 13.06.2025).

19. Рябець К. А. Екологічне право України: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 438 с.

20. Самойленко Н. М. Організація та управління в природоохоронній діяльності: навч. посіб. Харків: НТУ "ХПІ", Видавництво "Лідер", 2018. 174 с.

21. Сапко О. Ю. Система екологічного управління: конспект лекцій. Одеса, Одеський державний екологічний університет, 2020. 103 с.

References:

1. Keeling, D. (1972), Administration in Government. Allen & Unwin, London, UK.
2. Biriukov, V. V. (2022), "Public administration of environmental protection activities in the collective security system: modern threats to Ukraine and responses to them", Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia [Online], vol. 2 (61), pp. 25—37. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-02>.
3. Hlukhachov, Ye. F. (2010), "Enhancing the effectiveness of environmental protection mechanisms in conditions of economic crisis", Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia [Online], vol. 1, pp. 182-189, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2010_1_26 (Accessed 01 June 2025).
4. Hryhorov, H. and Hryhorova, M. (2023), "State Administration of Environmental Safety of Ukraine under conditions of martial law", Visnyk Dniprovskoi akademii

neperervnoi osvity. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, [Online], vol. 1, pp. 25—30. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-1-5>.

5. Dobrovols'kyj, V. V. (2005), *Ekolohichni znannia [Ecological knowledge]*, Profesional, Kyiv, Ukraine.

6. Rezvorovych, K. R. (2022), *Ekolohichne pravo u skhemakh ta vyznachenniakh [Environmental law in diagrams and definitions]*, Dnipro, Ukraine.

7. Het'man, A. P. and Shul'hy, M. V. (2009), *Ekolohichne pravo Ukrainy [Environmental Law of Ukraine]*, Pravo, Kharkiv, Ukraine.

8. Nad'on, O. V. Danilin, O. M. and Savchenko, O. V. (2022), *Ekolohichne pravo [Environmental Law]*, Kharkiv, Ukraine.

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 13 June 2025).

10. Krasnova, M. V. (2016), "Scientific and legal issues of environmental administration", *Zbirnyk materialiv Pershoho zibrannia fakhivtsiv sporidnennykh kafedr z obhovorennia aktual'nykh naukovykh problem ta metodyky vykladannia ahrarnoho, zemel'noho, ekolohichnoho ta pryrodnoresursovoho prava u vyschykh navchal'nykh zakladakh Ukrainy [Collection of materials from the First Meeting of specialists from related departments to discuss aktual'nykh scientific issues and teaching methods of agricultural, land, environmental, and natural resources law in higher education institutions of Ukraine]*, Odesa, Ukraine, pp. 6—41.

11. Lazor, O. Ya. (2003), *Derzhavne upravlinnia v sferi realizatsii ekolohichnoi polityky v Ukraini: orhanizatsijno-pravovi zasady [Public administration in the field of ecological policy implementation in Ukraine: organisational and legal principles]*, Liha-pres, L'viv, Ukraine.

12. Marhasova, V. H. (2022), "Foreign experience in the implementation of state policy on environmental safety in the context of public administration", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 3, pp. 213—219.

13. Martynenko, V. O. (2019), "Public administration and problematic issues in the field of environmental protection and land relations regulation". *Biznes-navihator*, [Online], vol. 3-2, pp. 53-56, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_3-2_12 (Accessed 15 May 2025).

14. Mel'nyk, L. H. (2024), *Osnovy ekolohi. Ekolohichna ekonomika ta upravlinnia pryrodokorystuvanniam [Fundamentals of Ecology. Ecological Economics and Natural Resource Administration]*, Universytets'ka knyha, Kyiv, Ukraine.

15. Pan'kiv, Z. Kyryl'chuk, A. and Yavors'ka, A. (2024), *Kadastr pryrodnykh resursiv [Cadastre of natural resources]*, LNU imeni Ivana Franka, L'viv, Ukraine.

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), *The Law of Ukraine "On the ecological network of Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (01 June 2025).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), *The Law of Ukraine "On the protection of the environment"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (Accessed 13 June 2025).

18. Riepin, K. (2024), "Environmental policy: imperatives, principles, criteria", *Development Service Industry Administration [Online]*, vol. (1), pp. 159—165. available at: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(23)).

19. Riabets', K. A. (2009), *Ekolohichne pravo Ukrainy [Environmental law of Ukraine]*, Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

20. Samojlenko, N. M. (2018), *Orhanizatsiia ta upravlinnia v pryrodokhoronni diial'nosti [Organisation and administration in environmental protection activities]*, Lider, Kharkiv, Ukraine.

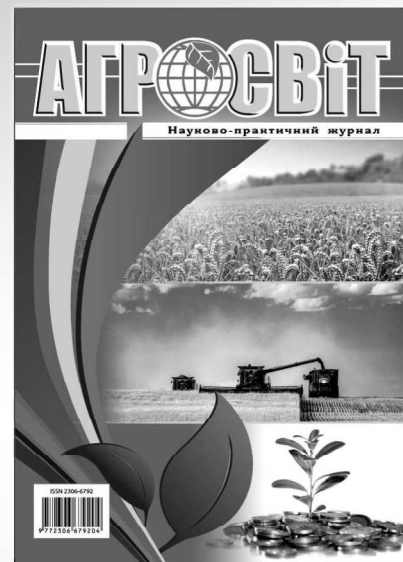
21. Sapko, O. Yu. (2020), *Systema ekolohichnoho upravlinnia: konspekt leksij [System of ecological administration: lecture notes]*, Odes'kyj derzhavnyj ekolohichnyj universytet, Odesa, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2025 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

СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК КЛЮЧОВА ДЕТЕРМІНАНТА ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ІМІДЖУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

А. Papoyan,
Postgraduate student, University of Educational Management

MODERN MARKETING INSTRUMENTS OF PUBLIC POLICY AS A KEY DETERMINANT OF THE INTEGRATED IMAGE FORMATION OF A TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджено сутність маркетингового інструментарію у публічній політиці як ключового чинника формування цілісного іміджу територіальної громади. Підкреслено, що в умовах зростаючої конкуренції між громадами за інвестиції, людський капітал та туристичні потоки, формування позитивного та єдиного образу території стає стратегічним завданням органів місцевого самоврядування. Зазначено, що фрагментарний підхід, орієнтований на просування окремих адміністративно-територіальних одиниць, не забезпечує належної синергії та не сприяє сталому розвитку всієї громади. Натомість інтегрована стратегія, що поєднує інструменти публічної політики та маркетингових комунікацій, дозволяє вибудувати цілісну систему позиціонування громади на внутрішньому, національному та міжнародному рівнях.

Розкрито зміст поняття "маркетинговий інструментарій публічної політики", який охоплює сукупність методів, засобів і технологій, спрямованих на дослідження потреб цільових аудиторій, формування конкурентних переваг та просування унікальної ідентичності територіальної громади. Особливу увагу приділено таким сучасним інструментам, як брендинг територій, стратегічний маркетинг подій, цифрові комунікації, управління репутацією, паблік рилейшнз, соціальні мережі, контент-маркетинг, інвестиційний маркетинг та маркетинг туризму. Продемонстровано, що їх системне застосування під час вироблення публічної політики дає змогу перейти від реактивного управління іміджем до проактивного, що передбачає цілеспрямоване створення позитивних асоціацій та довіри до громади.

Проаналізовано значення координаційної ролі органів місцевого самоврядування у формуванні цілісного іміджу, зокрема у розробці стратегічних документів, визначенні цільових орієнтирів, формуванні бренд-платформи громади, а також у налагодженні ефективної взаємодії з бізнесом, громадськими організаціями, медіа та місцевим населенням. Наголошено, що мешканці громади виступають амбасадорами її іміджу, а залучення громадян до комунікаційних кампаній є вагомим чинником успіху у реалізації маркетингових стратегій.

Обґрунтовано, що формування цілісного іміджу громади потребує комплексного підходу, який інтегрує інструменти маркетингового аналізу (SWOT, PEST, бенчмаркінг), планування (маркетинг-мікс, бренд-стратегія), реалізації (комунікаційні кампанії, медіа-активності, подієвий маркетинг) та оцінки результативності (KPI, соціологічні опитування, медіа-моніторинг). Окремо розглянуто питання адаптації маркетингових стратегій у публічній політиці до умов невизначеності та криз, зокрема в період воєнного стану, що вимагає підвищеної гнучкості та орієнтації на підтримку внутрішньої єдності громади.

Зроблено висновок, що сучасний маркетинговий інструментарій у публічній політиці є не лише засобом комунікації, а й стратегічним ресурсом розвитку територіальної громади. Його ефективне використання дозволяє підвищити впізнаваність, привабливість та конкурентоспроможність громади, забезпечити залучення інвестицій і туристів, зміцнити соціальну згуртованість та створити передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

This article investigates the role of contemporary marketing instruments in public policy as a critical factor in shaping a coherent and holistic image of a territorial community. It emphasizes that, in the context of increasing competition among communities for investment, human capital, and tourist flows, the development of a positive and unified territorial image has become a strategic priority for local self-government authorities. The study highlights that a fragmented approach, focused solely on the promotion of individual administrative-territorial units, fails to generate adequate synergy and does not contribute to the sustainable development of the community

as a whole. By contrast, an integrated strategy that combines public policy mechanisms with marketing communications facilitates the establishment of a comprehensive framework for positioning the community at local, national, and international levels.

The concept of "marketing instruments of public policy" is delineated, encompassing a systematic set of methods, tools, and technologies aimed at assessing the needs of target audiences, developing competitive advantages, and promoting the unique identity of the territorial community. Particular attention is paid to contemporary instruments such as territorial branding, strategic event marketing, digital communications, reputation management, public relations, social media engagement, content marketing, investment marketing, and tourism marketing. The article demonstrates that the systematic application of these tools in public policy formulation enables a shift from reactive image management to a proactive approach, which involves the deliberate creation of positive associations and the cultivation of trust toward the community.

The analysis further underscores the coordinating role of local self-government authorities in fostering a cohesive community image, including the development of strategic documents, identification of target objectives, establishment of a brand platform, and facilitation of effective interactions with businesses, civil society organizations, media, and local residents. It is highlighted that community members serve as ambassadors of the community's image, and their engagement in communication campaigns constitutes a significant determinant of the successful implementation of marketing strategies.

The study argues that the creation of a coherent community image necessitates a comprehensive approach integrating analytical tools (SWOT, PEST, benchmarking), planning instruments (marketing mix, brand strategy), implementation mechanisms (communication campaigns, media initiatives, event marketing), and performance evaluation techniques (KPIs, sociological surveys, media monitoring). Special consideration is given to the adaptation of marketing strategies in public policy to conditions of uncertainty and crisis, particularly during periods of martial law, which require heightened flexibility and an emphasis on reinforcing internal community cohesion.

The article concludes that contemporary marketing instruments in public policy function not only as a means of communication but also as a strategic resource for the development of territorial communities. Their effective utilization enhances community recognition, attractiveness, and competitiveness, ensures the attraction of investment and tourists, strengthens social cohesion, and lays the foundation for sustainable long-term development.

Ключові слова: публічна політика, територіальна громада, імідж громади, маркетинговий інструментарій, брендинг територій, стратегічні комунікації, сталий розвиток.

Key words: public policy, territorial community, community image, marketing instruments, territorial branding, strategic communications, sustainable development.

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

Сучасний розвиток територіальних громад супроводжується посиленою конкуренцією за інвестиції, туристичні потоки та людський капітал. В цих умовах, формування позитивного цілісного іміджу громади, а не окремих адміністративно-територіальних одиниць, включених до її складу, стає стратегічним завданням органів місцевого самоврядування. Проте, у практиці публічного управління місцевого рівня часто застосовується фрагментарний підхід, орієнтований на просування окремих округів, переважно міських, що не забезпечує синергії та ефективного використання ресурсів всієї громади, обмежуючи потенціал її розвитку.

Науково-практична проблема полягає у недостатній розробленості та систематизації методології використання сучасного маркетингового інструментарію у публічній політиці на рівні місцевого самоврядування. Незважаючи на численні дослідження з брендингу територій, стратегічного маркетингу, цифрових комунікацій та управління репутацією, комплексний підхід до інтеграції цих інструментів у місцеві політики залишається недостатньо вивченим.

Вирішення цієї проблеми має важливе наукове значення, оскільки дозволяє систематизувати теоретичні підходи до маркетингового забезпечення публічної політики, уточнити концептуальні засади формування іміджу громади та окреслити методи інтеграції сучасних маркетингових технологій у практику місцевого самоврядування.

З практичної точки зору, актуальність проблеми визначається потребою місцевих органів влади у виробленні ефективних стратегій комунікації, підвищенні привабливості та конкурентоспроможності території, зміцненні соціальної згуртованості та залученні інвестицій і туристів. Вирішення зазначеної проблеми створює умови для переходу від реактивного управління іміджем громади до проактивного, що передбачає цілеспрямоване формування позитивних асоціацій та довіри до місцевої спільноти.

Таким чином, необхідність проведення даного комплексного дослідження сучасного маркетингового інструментарію в публічній політиці обумовлена широкими можливостями його впливу на формування цілісного іміджу територіальної громади, що в свою чергу забезпечує наукову новизну та практичну цінність результатів наукової роботи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових дослідженнях сучасних фахівців дедалі більшої актуальності набувають питання застосування маркетингових інструментів у різноманітних сферах життєдіяльності людини, що обумовлено їх потенціалом в частині оптимізації соціально-економічних процесів в суспільстві та підвищення ефективності вироблення управлінських рішень у публічному секторі.

Так, аналізу теоретичних аспектів маркетингу територій присвячені наукові розробки Г. Кларка, С. Анхольта, Ф. Котлера, які розкрили концептуальні підходи до позиціонування територій, брендингу місць та управління територіальною привабливістю в умовах глобальної конкуренції.

Значний внесок у дослідження розвитку концепції Marketing Place зробили такі вчені, як В. Мороз [1, с. 264; 2, с. 416], І. Буднікевич, Т. Григорчук, Л. Романова, Д. Бережинський, М. Безпарточний та ін. Автори довели ефективність бенчмаркінгових інструментів у процесі підвищення іміджу територіальних громад, що підтверджує доцільність їх інтеграції в місцеві стратегії розвитку.

Вивченню питань широкого застосування інструментів цифрового маркетингу в управлінських процесах територіальних громад, присвячені роботи С. Шайхета, А. Квітки, Н. Новіченко, О. Бардах та інших.

Загальні концепції інноваційного розвитку громад розглядали у своїх працях такі вчені, як О. Ковтун, Д. Клиновий [3], С. Воробйов, А. Осьмак, В. Онікієнко, С. Ілляшенко, Я. Вишнякова, С. Кисельова та інші.

Водночас у науковій літературі спостерігається недостатність системних і спеціалізованих досліджень, присвячених застосуванню маркетингових інструментів саме у сфері публічного управління на рівні територіальних громад. Незважаючи на наявність окремих публікацій, комплексний аналіз можливостей, переваг та потенційних ризиків застосування таких технологій у місцевому самоврядуванні залишається недостатньо розробленим, що створює простір для подальших наукових пошуків і практичних експериментів.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є визначення ролі сучасного маркетингового інструментарію у публічній політиці як ключового чинника формування цілісного іміджу територіальної громади та розробка рекомендацій щодо його ефективного застосування у практиці місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети у роботі пропонується вирішити наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи та концептуальні основи використання маркетингових інструментів у публічній політиці на місцевому рівні;
- визначити сучасні методи та інструменти маркетингової діяльності у публічному управлінні, включно з брендингом територій, стратегічним маркетингом подій, цифровими комунікаціями та репутаційним менеджментом;
- дослідити роль органів місцевого самоврядування та взаємодію з різними стейкхолдерами у процесі формування комплексного та конкурентоспроможного образу громади;

— розробити рекомендації щодо інтегрованого використання маркетингових стратегій під час вироблення місцевої політики з урахуванням умов невизначеності та кризових ситуацій, що сприятиме досягненню цілей сталого розвитку територіальної громади.

На нашу думку, розв'язання поставлених завдань дозволить впорядкувати та систематизувати існуючий досвід застосування маркетингових інструментів на місцевому рівні, а також, дозволить обґрунтувати практичні рекомендації щодо їх адаптації та впровадження в контексті сучасних українських реалій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування цілісного іміджу територіальної громади в умовах зростаючої конкуренції за інвестиційні, людські та туристичні ресурси потребує переосмислення традиційних підходів до публічного управління і впровадження сучасних маркетингових інструментів в управлінську діяльність місцевого самоврядування. На сучасному етапі розвитку державності в Україні, коли децентралізація надала громадам значну автономію у вирішенні питань місцевого значення, особливої актуальності набувають виклики, пов'язані з інтеграцією маркетингових стратегій у систему публічної політики місцевого рівня. Це дає змогу органам місцевого самоврядування не лише реагувати на запити зовнішніх контрагентів (інвесторів, держави, тощо), але й формувати власну довгострокову конкурентну позицію, спираючись на комплексне розуміння потреб усіх цільових груп.

Важливим методологічним підґрунтям для розвитку цього напрямку є праця І. Буднікевич, у якій авторка пропонує цілісну теоретичну модель муніципального маркетингу, що поєднує класичні маркетингові підходи з особливостями функціонування місцевого самоврядування. Вона визначає муніципальний маркетинг як стратегічно орієнтовану діяльність, спрямовану на створення, підтримку та просування унікального образу території, здатного задовольнити потреби як мешканців, так і зовнішніх стейкхолдерів [4, с. 648]. Тобто, сучасний маркетинговий інструментарій у контексті муніципального управління охоплює не лише інструменти просування, але й методи аналітичної оцінки конкурентоспроможності території, інституційне забезпечення брендингу, а також інтеграцію маркетингової діяльності у стратегічне планування розвитку громади. Запропонований підхід дозволяє розглядати маркетинг не як факультативний інструмент, а як невід'ємний елемент системи публічного управління, що безпосередньо впливає на підвищення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку.

Слід зазначити, що наукові думки, викладені у вищенаведеній роботі, отримали подальший розвиток у дослідженнях, присвячених управлінню територіальними громадами на засадах територіального маркетингу.

Так, Г. Олексюк, Н. Попадинець та Н. Самотій запропонували адаптовану до українських реалій концепцію територіального маркетингу, яка враховує особливості просторового, соціально-економічного та культурного розвитку громад. Автори наголошують, що маркетингові інструменти в управлінні громадою повинні бути інтегровані в загальну систему стратегічного менеджменту, охоплюючи етапи аналізу, планування, організації, мотивації та контролю [5, с. 15].

Акцент робиться дослідниками на застосуванні модифікованого комплексу маркетингу (товар, ціна, просування, розподіл) із доповненням специфічними характеристиками території, такими як інфраструктурні ресурси, культурна спадщина, природні умови та інституційний потенціал. Такий підхід сприяє переходу від вузького розуміння маркетингу, як інструменту реклами, до його усвідомлення як багатовимірної системи управління розвитком території, здатної створювати додану вартість та позитивний імідж громади.

Питання організації планування розвитку територій у контексті децентралізації публічного управління та необхідності поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів детально розглядаються у роботі В. Куйбіди, Н. Лисяк, Г. Олексюк та Н. Попадинець. Автори підкреслюють, що ефективне планування розвитку території неможливе без чіткого позиціонування громади та визначення її конкурентних переваг, що, у свою чергу, вимагає використання інструментів територіального маркетингу [6, с. 23].

Важливим аспектом є також інтеграція маркетингової стратегії у просторове планування, що дозволяє враховувати не лише економічні показники, але й соціальні, екологічні та культурні чинники. Таке поєднання підходів забезпечує формування цілісного іміджу громади, який ґрунтується на реальних досягненнях та ресурсах, а не лише на рекламних або іміджевих кампаніях. Крім того, неможливо залишити поза увагою і важливість інституційної координації маркетингових і планувальних процесів, що підвищує ефективність реалізації стратегічних документів.

Практичні аспекти застосування маркетингових інструментів у публічній політиці на місцевому рівні, знайшли своє відображення у статті Й. Хром'яка, Н. Попадинець та Г. Олексюк, які розглядали маркетингову стратегію через призму інструментарію реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. На їхню думку, маркетингова стратегія повинна не лише дублювати цілі стратегічного плану, але й наповнювати їх конкретними механізмами реалізації, адаптованими до особливостей кожної громади [7, с. 67].

Ключовими елементами такої стратегії є сегментація цільових аудиторій (мешканці, бізнес, інвестори, туристи), позиціонування громади в конкурентному середовищі, формування бренд-платформи та планування комунікаційних заходів. Особливу увагу приділено питанню адаптації маркетингових стратегій до умов післявоєнного відновлення, коли громади потребуватимуть швидкого залучення ресурсів та відновлення позитивного іміджу на національному і міжнародному рівнях.

Відтак, лише комплексний підхід, який об'єднує стратегічне планування з маркетинговими інструментами, здатен забезпечити реальне підвищення конкурентоспроможності громади.

Враховуючи викладене, ми підтримуємо думку про те, що ефективний імідж громади формується на перетині трьох складових: стратегічного маркетингу, брендингу території та активної участі місцевих мешканців [8, с. 183].

Також, неможливо залишити поза увагою і процеси цифрової трансформації маркетингової діяльності, зокрема, питання впровадження інструментів цифрового маркетингу, соціальних мереж, онлайн-платформ та мультимедійного контенту як каналів формування і підтримки позитивного іміджу, потребують більш глибокого висвітлення у науковій літературі, адже у сучасних умовах імідж громади

стає динамічною категорією, яка потребує постійного моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Відтак, на основі проведеного аналізу, можна зробити висновки, що маркетингові інструменти у публічній політиці на місцевому рівні повинні розглядатись як комплексна система, що здатна забезпечити взаємоінтеграцію економічних, соціальних, культурних та просторових аспектів розвитку громад.

В свою чергу, їх використання у поєднанні зі стратегічним плануванням, дозволяє формувати цілісний імідж громади, який відповідає її унікальним характеристикам і забезпечує конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. При цьому ключовими факторами успіху є інституційна узгодженість дій, орієнтація на потреби різних цільових груп, використання сучасних цифрових технологій та залучення мешканців до процесу брендування громади.

Що стосується сучасних методів та інструментів маркетингової діяльності у публічному управлінні, включаючи брендинг територій, стратегічний маркетинг, цифрові комунікації, репутаційний менеджмент та інші, слід відзначити наступне.

Сучасний історико-культурний та соціально-економічний розвиток територій вимагає від органів публічного управління використання не лише стратегічних планувальних механізмів, але й сучасних маркетингових методів та інструментів, що дозволяють забезпечувати ефективну комунікацію, просування та зміцнення конкурентоспроможності як окремих адміністративно-територіальних одиниць, так і громад в цілому. Відтак, маркетинг у сфері публічного управління теж поступово трансформується з додаткової комунікаційної функції у комплексний управлінський інструмент, що інтегрує соціальні, економічні та інформаційні технології для досягнення цілей сталого розвитку та формування позитивного іміджу громад.

В сучасних наукових дослідженнях простежується чітка тенденція до інтеграції маркетингових інструментів у систему управління як на корпоративному, так і на муніципальному рівнях. Зокрема, у працях, присвячених управлінню іміджем підприємств у міжнародному середовищі, розкрито методи брендингу, що можуть бути адаптовані до територіальних громад, включаючи розробку візуальної айдентики, створення іміджевих інформаційних продуктів та формування довгострокових комунікаційних стратегій [9].

Тобто, використання інструментів SEO, таргетованої реклами та аналітики трафіку, дозволяє значно підвищити впізнаваність територій серед різних аудиторій. Такі інструменти, у поєднанні з методами управління репутацією та організацією івентів, створюють багаторівневу систему маркетингового впливу, де публічне управління виступає координатором і модератором комунікаційних потоків.

В цьому контексті, на нашу думку, є цікавим дослідження О. Бочко, що конкретизує поняття публічного маркетингу та визначає його основні складові як систему заходів, спрямованих на задоволення потреб громадян і підвищення ефективності діяльності органів влади. Публічний маркетинг розглядається як процес, що передбачає вивчення потреб цільових аудиторій, формування ціннісних пропозицій та їх просування за допомогою різноманітних каналів комунікації [10, с. 334].

Серед інструментів, що набули особливого значення в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства та цифрових комунікацій, виділяються соціальні мережі як

платформа для прямого діалогу між владою та громадською, використання *big data* для сегментації цільових груп та прогнозування їхніх інформаційних потреб, а також впровадження CRM-систем для управління взаємодією з громадянами. При цьому, поєднання традиційних каналів інформування (друковані видання, публічні зустрічі) із сучасними цифровими технологіями, дозволяють значно підвищити охоплення та ефективність міжвідомчих комунікацій.

Важливим внеском у розвиток маркетингового інструментарію є також систематизація методів бренд-комунікацій, серед яких: створення інтегрованих медіа кампаній, побудова наративів, що відображають унікальність громади, використання стратегії *storytelling* для емоційного залучення аудиторії, а також залучення лідерів громадської думки як амбасадорів території. Дослідження підкреслюють, що ефективність бренд-комунікацій у публічному управлінні значною мірою залежить від узгодженості між візуальними, вербальними та символічними елементами бренду, що формують його сприйняття як всередині громади, так і за її межами [11, с. 273]. В свою чергу, для підтримки стійкого позитивного образу, необхідно звертати увагу на можливості міждисциплінарного підходу, зміст якого полягає у поєднанні маркетингових інструментів з медіазнавством, психологією споживачів та соціальними комунікаціями.

Зауважимо, що брендинг громад виходить за межі маркетингової діяльності у вузькому розумінні, набуваючи нового значення, як інструмент публічного управління розвитком території.

В цьому контексті, на нашу думку, цікавою є наукова праця І. Динник, у якій брендинг регіону визначається як комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію, розвиток та просування унікальних характеристик території з метою підвищення її привабливості для інвесторів, туристів і мешканців [12, с. 48].

Методологічно брендинг базується на аналізі конкурентних переваг, формуванні чіткої бренд-платформи та розробці стратегічних планів її реалізації. Серед інструментів, що застосовуються у публічному управлінні для досягнення цих цілей, виділяються маркетингові дослідження, моніторинг іміджу за допомогою соціологічних і медіа-аналітичних методів, партнерські програми з бізнесом і громадським сектором, а також організація подієвих заходів, здатних підсилити емоційний зв'язок цільових аудиторій із територією. Особливу роль відіграють також цифрові інструменти — від офіційних веб-порталів до інтерактивних мобільних застосунків, які забезпечують зворотний зв'язок і сприяють підвищенню рівня залученості громадян.

Огляд сучасної наукової літератури з окреслених питань, дозволяє зробити висновок, що зазначені підходи є предметом дослідження багатьох науковців. Так, наприклад, фокусуючись на інструментах маркетингової діяльності, що сприяють сталому та інклюзивному розвитку громад, вони розкривають потенціал використання екологічного маркетингу, соціального маркетингу та інструментів корпоративної соціальної відповідальності через призму публічного управління [13, с. 409], адже маркетингові стратегії, орієнтовані на сталий розвиток, повинні враховувати інтереси вразливих груп населення та забезпечувати рівний доступ до інформації й послуг.

Застосування таких інструментів, в свою чергу, передбачає адаптацію контенту та каналів комунікації до потреб

різних соціальних груп, включно з людьми з інвалідністю, національними меншинами та молоддю.

Спираючись на результати згаданих досліджень, можемо запропонувати власне бачення проблематики, зміст якого полягає в тому, що ефективна маркетингова політика на місцевому та регіональному рівнях повинна будуватися на синергії традиційних підходів і цифрових технологій, активному залученні громадян до комунікаційних процесів, адаптації стратегій до принципів сталого та інклюзивного розвитку, а також, на інтеграції маркетингових інструментів у загальну систему управління територією. Від органів публічної влади це вимагає не лише володіння сучасним інструментарієм, але й здатності гнучко адаптувати його до мінливих умов зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому цілісність і послідовність реалізованих заходів у довгостроковій перспективі.

При цьому, у сучасних умовах децентралізації влади, органи місцевого самоврядування постають як провідні суб'єкти формування цілісного та конкурентоспроможного образу територіальної громади. Саме вони мають бути ініціаторами та координаторами процесів, спрямованих на зміцнення ідентичності громади, її привабливості для зовнішніх і внутрішніх цільових аудиторій, а також забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, маємо зауважити, що цей процес неможливий без активної взаємодії з різними стейкхолдерами — мешканцями, бізнесом, інвесторами, громадськими організаціями, закладами освіти й культури, медіа, а також міжнародними партнерами, адже формування позитивного образу громади є передбачає створення умовної платформи співпраці, де органи влади виступають не лише управлінцями, але й фасилітаторами та модераторами діалогу між усіма зацікавленими сторонами.

У науковій літературі останніх років дедалі більше уваги приділяється саме маркетинговим засадам формування іміджу територіальних громад, що передбачають комплексне поєднання управлінських і комунікаційних функцій.

Так, О. Ковтун у своєму дослідженні пропонує концепцію тривимірної моделі іміджу громад, яка охоплює внутрішній, національний та міжнародний рівні. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування одночасно орієнтуватися як на потреби власних мешканців, так і на формування конкурентних переваг на ширших ринках. Внутрішній рівень передбачає зміцнення довіри та лояльності жителів, національний — позиціонування громади серед інших адміністративно-територіальних одиниць країни, тоді як міжнародний рівень визначає спроможність громади бути впізнаваною та привабливою для іноземних партнерів і інвесторів [14, с. 263].

У цьому контексті роль місцевих органів влади полягає в інтеграції різних інструментів публічної політики та маркетингу задля досягнення синергетичного ефекту: використання економічних, соціальних та екологічних показників як індикаторів успішності іміджевої політики, впровадження цифрових технологій комунікації, формування брендових стратегій та стимулювання участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Натомість, Є. Ліфанова обґрунтовує, що саме активність громадянської спільноти є одним із головних чинників, що формують позитивний імідж міста [15, с. 299]. Вона підкреслює, що територіальна громада виступає не лише об'єктом управління, але й рівноправним суб'єктом процесу іміджот-

ворення, адже комфорт проживання, рівень соціальних послуг, якість інфраструктури, культурні й освітні можливості, відчуття безпеки та просторової привабливості значною мірою залежать від спільних зусиль влади і мешканців. Запропонована дослідницею система індикаторів для оцінки іміджу міста включає економічні, соціальні, культурні й інституційні параметри, які дозволяють комплексно оцінити привабливість території. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність не лише формувати комунікаційні стратегії, а й забезпечувати реальне підвищення якості життя, що є базовою умовою для позитивного іміджу.

Слід зауважити, що важливим аспектом також є і впровадження європейських практик оцінювання соціально-економічного розвитку міст, які передбачають багатовимірність критеріїв: окрім економічних показників, враховуються екологічні, соціальні й управлінські фактори. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування більш обґрунтовано формувати політику розвитку та налагоджувати взаємодію з інвесторами й міжнародними організаціями, які орієнтуються на комплексну оцінку потенціалу території.

Взаємодія з різними стейкхолдерами у процесі формування іміджу громади набуває особливого значення у практичній площині, з огляду на проведене Асоціацією міст України дослідження.

У цьому документі акцентовано увагу на тому, що залучення громадян до прийняття рішень та реалізації місцевих ініціатив є не лише демократичною цінністю, а й дієвим інструментом підвищення іміджу громади. Органи місцевого самоврядування виступають модераторами цього процесу, створюючи інституційні умови для активної участі населення через громадські слухання, консультації, опитування, електронні платформи для подання ідей та проєктів, при цьому, особлива увага приділяється інклюзивності, тобто залученню вразливих груп населення, що дозволяє не лише підвищити рівень довіри до влади, але й продемонструвати громаді та зовнішнім спостерігачам готовність влади працювати у відповідності до принципів відкритості та соціальної справедливості [16, с. 176].

Для стейкхолдерів з бізнес-середовища та інвесторів такі практики стають сигналом зрілості управлінської культури та надійності партнерства з органами місцевого самоврядування, а комплексний образ громади формується на основі ефективної взаємодії всіх зацікавлених сторін, і завдання органів місцевого самоврядування полягає у створенні платформи для постійного діалогу. При цьому органи влади мають забезпечувати баланс між інтересами внутрішніх стейкхолдерів (мешканців, місцевого бізнесу, громадських організацій) та зовнішніх (інвесторів, туристів, міжнародних донорів).

Важливу роль відіграє розробка стратегій, у яких враховується багаторівневий характер іміджу громади, а також системне використання індикаторів для моніторингу прогресу. Саме поєднання стратегічного бачення, активної участі громади та використання сучасних механізмів громадської залученості дозволяє досягати реальних результатів, які відображаються у підвищенні конкурентоспроможності громади як на національному, так і на міжнародному рівні.

Відтак, визначаючи роль і місце органів місцевого самоврядування у формуванні комплексного та конкурентоспроможного образу громади, варто наголосити, що їхня місія полягає не лише у виконанні обмежених управлінських

функцій, але й у забезпеченні постійної взаємодії з різними стейкхолдерами. Така взаємодія є системною і багатовимірною: вона передбачає інтеграцію управлінських рішень із реальними потребами населення, поєднання комунікаційних інструментів із практичними результатами у сфері якості життя, а також розвиток інституційних форм громадської участі. Успішний образ громади формується там, де влада діє як партнер, відкритий до співпраці, а стейкхолдери мають реальний вплив на процеси, що визначають розвиток території. Саме така модель взаємодії забезпечує стійкість і конкурентоспроможність громади у довгостроковій перспективі, роблячи її привабливою не лише для мешканців, але й для зовнішніх інвесторів, партнерів та міжнародної спільноти.

Відтак, на думку сучасних дослідників, територіальний маркетинг дедалі частіше трактується як системна управлінська технологія, що дозволяє не тільки просувати певні території, а й інтегрувати їхній розвитковий потенціал у єдину стратегію, спрямовану на економічне зростання, соціальну згуртованість та інституційну стабільність. Такий підхід стає особливо актуальним в умовах невизначеності, спричиненої як глобальними кризами, так і локальними загрозами, саме він може стати основою для вироблення гнучких політик, які поєднують довгострокові пріоритети з потребою швидких адаптацій [17].

Очевидно, що особливої ваги ці процеси набувають у контексті воєнного стану та постійної небезпеки, що суттєво впливають на всі сфери життя громад в Україні. Дослідження підкреслюють, що маркетинг територіальних громад необхідно розглядати як ключовий інструмент у формуванні стратегії їх розвитку, адже він дозволяє структурувати унікальну торгову пропозицію громади, сформувати привабливий бренд та скоординувати політики різних секторів на основі єдиної візії. Важливою рекомендацією тут є не лише створення комунікаційних стратегій, але й інституціоналізація маркетингового підходу в системі місцевого врядування. Це означає, що маркетинг має інтегруватися у всі етапи політичного циклу — від планування і реалізації стратегічних пріоритетів до оцінювання їх результативності, забезпечуючи адаптацію до кризових умов та непередбачуваних змін [18, с. 259].

В цьому контексті, на нашу думку, доцільно розглянути досвід окремих українських міст, зокрема Львова, який підтверджує ефективність інтеграції маркетингових стратегій у систему публічного управління в умовах воєнного стану. Так, наприклад, визначення Львівською міською радою семи стратегічних напрямів розвитку демонструє, що поєднання інноваційної економіки, підтримки Збройних сил, міжнародних партнерств, розвитку освітньо-культурної сфери та формування резильєнтної громади є прикладом комплексного підходу, де маркетингові комунікації та бренд міста виступають інструментами згуртування населення та залучення зовнішніх ресурсів [19]. На основі цього досвіду, можна сформувати рекомендації для громад в цілому, зміст яких має полягати у системному залученні бізнесу, громадського сектору та академічних інституцій до спільного вироблення стратегій розвитку, що підвищує рівень довіри та забезпечує сталість управлінських рішень.

Разом з тим, слід пам'ятати, що в умовах воєнного стану також існують, не властиві для періоду мирного часу, серйозні адміністративно-правові обмеження, які накладають специфічні рамки на діяльність місцевого самовряду-

вання. Так, наприклад, переформатування обласних державних адміністрацій у військові, з одночасним делегуванням їм окремих функцій управління, створюють додаткові ризики для реалізації стратегій розвитку, проте, в той же час підкреслюючи потребу в посиленні комунікаційного компоненту місцевої політики [20]. Саме тому, маркетингові інструменти, що базуються на прозорості, підзвітності та ефективному інформуванні мешканців, можуть компенсувати дефіцит традиційних каналів участі та забезпечити мінімальний рівень довіри й легітимності управлінських рішень у кризовій ситуації.

Відтак, на нашу думку, доцільною рекомендацією в таких умовах може бути створення систем кризових комунікацій, які би синхронізували дії органів місцевої влади, військових адміністрацій та громадських організацій, мінімізуючи ризики інформаційних вакуумів.

Крім того, не менш важливим є врахування фінансових аспектів у процесі формування інтегрованих маркетингових стратегій. Як наголошують експерти, в умовах воєнного стану фінансування стратегічних програм розвитку має здійснюватися за принципом "жодних планів без грошей і жодних грошей без планів" [21]. Це означає, що маркетингова стратегія громади має ґрунтуватися на реалістичних розрахунках ресурсного забезпечення, а також, передбачати залучення додаткових джерел фінансування, включаючи міжнародні гранти, донорську допомогу, публічно-приватні партнерства. Відповідно, рекомендацією для громад у даному випадку може бути вбудовування фінансових інструментів у маркетингову політику громади, що дає можливість не лише підтримувати базові функції під час кризи, але й інвестувати у довгострокові проєкти сталого розвитку.

Ґрунтуючись на викладеному, можемо запропонувати низку практичних рекомендацій для інтегрованого використання маркетингових стратегій у виробленні місцевої політики в умовах невизначеності та кризових ситуацій, а саме:

- необхідно забезпечити синхронізацію стратегічних документів громади із маркетинговими планами, що дозволяє формувати єдину систему цілей та індикаторів сталого розвитку;

- варто розвивати багаторівневу модель комунікацій: від кризових повідомлень, спрямованих на оперативне реагування, до стратегічного брендингу, що підтримує позитивний образ громади у середньо- та довгостроковій перспективі;

- доцільно застосовувати підхід багатостейкхолдерної участі, коли органи місцевого самоврядування виступають координаторами взаємодії бізнесу, громадянського суспільства, академічних кіл та міжнародних партнерів;

- інтеграція фінансових механізмів у маркетингову політику має ґрунтуватися на прозорості та підзвітності, що сприятиме підвищенню довіри мешканців і донорів;

- системне використання цифрових технологій дозволить підвищити ефективність маркетингових інструментів, забезпечивши відкритий доступ до інформації та ширше залучення громадян.

За умови врахування запропонованих рекомендацій, застосування маркетингових стратегій у місцевій політиці має всі шанси створити необхідну основу для забезпечення сталого розвитку територіальних громад навіть в сучасних умовах невизначеності й кризових ситуацій, адже це дозволить поєднати короткострокові

завдання з довгостроковим баченням, зміцнити соціальну згуртованість, підтримати конкурентоспроможність і сформувати позитивний, цілісний образ громади, спроможної до відновлення та розвитку навіть у найскладніших умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний маркетинговий інструментарій у публічній політиці дедалі чіткіше проявляється як стратегічний ресурс розвитку територіальних громад, що дозволяє поєднувати комунікаційну, управлінську та аналітичну функції. Його інтегроване застосування створює основу для формування цілісного та конкурентоспроможного іміджу громад, здатного забезпечити довгострокову привабливість для інвесторів і мешканців. Водночас, ефективність використання маркетингових технологій безпосередньо залежить від координаційної ролі органів місцевого самоврядування та їхньої спроможності залучати різні стейкхолдерські групи до спільного формування візії розвитку.

Наше дослідження продемонструвало, що активна участь громадян є ключовим чинником у створенні позитивного іміджу та підвищенні рівня довіри до місцевої влади. Особливої актуальності набуває питання адаптації маркетингових стратегій до умов невизначеності та криз, коли гнучкість, оперативність і цифрові інструменти комунікації стають необхідними передумовами для забезпечення стійкості громади.

На нашу думку, подальші наукові розвідки у даному напрямі доцільно спрямувати на розробку інституційних механізмів інтеграції маркетингових технологій у систему стратегічного планування, удосконалення інструментів вимірювання ефективності іміджевих кампаній та дослідження ролі цифрової трансформації у формуванні бренду громади. Перспективним також може бути аналіз практик післявоєнного відновлення територій, де маркетинг може стати каталізатором мобілізації ресурсів та посилення міжнародних партнерств. Таким чином, маркетинговий підхід у публічній політиці слід розглядати як динамічний процес, що постійно потребує наукового осмислення та практичної адаптації до нових соціально-економічних і політичних викликів.

Література:

1. Мороз В. В., Папоян А. М. Бенчмаркінг як інструмент розвитку та зростання позитивного іміджу територіальних громад. Вісник післядипломної освіти. 2024. № 30 (59). Серія "Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування". 264—279 с. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30\(59\)-264-279](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-264-279) (дата звернення: 15.08.2025).

2. Клиновий Д. В., Петровська І. О. Регіональний брендинг як інструмент туристичного маркетингу міста Києва. Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки [Електронне видання]: матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф. здобувачів та молодих вчених (Луцьк, 26 березня 2021 р.) / відп. ред. Войтович С. Я. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. 416 с.

3. Klynovyi D. V., Moroz V. V., Kovtun O. A., Danylchuk H. B. Transformation of the national financial system of Ukraine: comprehension and ways of integration to sustainability. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. Vol. 1254. 4th International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters (ICSEF-2023, 22-26 May 2023, Kryvyi Rih, Ukraine). DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012119> (дата звернення: 15.08.2025).

4. Буднікевич І. М. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. 648 с.

5. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. Регіональна економіка. 2021. № 3 (101). 15—27 с. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2> (дата звернення: 15.08.2025).

6. Олексюк Г. В., Куйбіда В. С., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. Економіка України. 2021. № 11. 23—38 с.

7. Хром'як Й. Я., Попадинець Н. М., Олексюк Г. В. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. Економіка України. 2022. № 7. 67—88 с.

8. Хандога Ю. В., та ін. Теоретичні підходи та моделі формування іміджу територіальної громади: маркетинговий, соціологічний, комунікаційний. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 8. 183—191 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-24> (дата звернення: 15.08.2025).

9. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 2022). Київ: НАУ, 2022. 229 с. URL: https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2023/06/ZBIRNYK-TEZ-Materialy-XVIII-naukovo-praktychnoi-konferentsii_2022_Kyiv.pdf (дата звернення: 16.08.2025).

10. Бочко О. Публічний маркетинг та його складові в сучасному суспільстві. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36. 334 с.

11. Бренд-комунікації: проблеми та рішення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2023 р.) / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ: ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 273 с.

12. Dynnyk I. P. Branding of the region as a tool for public management of regional development. States and Regions. Series: Public Administration. 2024. No. 1. P. 48—53. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401-2024.1.8> (дата звернення: 16.08.2025).

13. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 2024) / за заг. ред. І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми: Сумський державний університет, 2024. 409 с. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/97484/3/Management_paradigms_-2024.pdf (дата звернення: 16.08.2025).

14. Ковтун О. Маркетингові засади удосконалення формування іміджу територіальних громад в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. 263 с. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.263> (дата звернення: 17.08.2025).

15. Ліфанова Є. Роль територіальної громади у формуванні іміджу міста. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. Т. 15, № 4. 299 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2012_4_39.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

16. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / Карий О. І., Панас Я. В. Київ: Асоціація міст України; ТОВ "Підприємство "БІ ЕН ЕЙ", 2015. 176 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/6misini-web.pdf> (дата звернення: 17.08.2025).

17. Територіальний маркетинг території як чинник підвищення конкурентоспроможності громади. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/news/terytorialnyi-marketyng-terytoriyi-yak-chynnyk-pidvyshhennya-konkurentospromozhnosti-gromady> (дата звернення: 17.08.2025).

18. Papoyan H. Marketing of territorial communities as a key tool in the formation of their development strategy. Bulletin of Postgraduate Education (Social and Behavioral Sciences Series. Psychological, Economics, Public Administration). 2024. Vol. 28, No. 57. P. 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) (дата звернення: 17.08.2025).

19. У Львові визначили сім стратегічних напрямів розвитку міста в умовах воєнного стану. Новини Львова і Львівщини — Варіанти. URL: <https://varianty.lviv.ua/publikatsiyi/u-lvovi-vyznachyly-sim-stratehi-chnykh-napriamiv-rozvytku-mista-v-umovakh-voiennoho-stanu> (дата звернення: 17.08.2025).

20. Lepish N. Y., Pavlovich-Seneta J. P. Territorial communities in the conditions of martial law in Ukraine: administrative and legal support and peculiarities of functioning. Analytical and Comparative Jurisprudence. 2022. No. 4. P. 209—214. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38> (дата звернення: 17.08.2025).

21. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану: виживання чи розвиток? Всеукраїнська асоціація ОТГ. URL: <https://hromady.org/misceve-samovryaduvannya-v-umovakh-voennogo-stanu-vizhivannya-chi-rozvitok> (дата звернення: 17.08.2025).

References:

1. Moroz, V.V. and Papoyan, A.M. (2024), "Benchmarking as a tool for the development and growth of the positive image of territorial communities", *Visnyk pisliadplomnoi osvity*, vol. 30 (59), pp. 264—279, available at: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30\(59\)-264-279](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-264-279) (Accessed 15 August 2025).

2. Klynovyi, D.V. and Petrovska, I.O. (2021), *Rehionalnyi brendyng yak instrument turystychnoho marketynhu mista Kyieva* [Regional branding as a tool of tourist marketing of the city of Kyiv], IVV Lutskoho Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu, Lutsk, Ukraine.

3. Klynovyi, D.V., Moroz, V.V., Kovtun, O.A. and Danylchuk, H.B. (2023), "Transformation of the national financial system of Ukraine: comprehension and ways of integration to sustainability", IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, vol. 1254, available at: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012119> (Accessed 15 August 2025).
4. Budnikevych, I.M. (2012), *Munitsypalni marketynh: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Municipal marketing: theory, methodology, practice], Chernivetskyi Natsionalnyi Universytet, Chernivtsi, Ukraine.
5. Olexiuk, H.V., Popadynets, N.M. and Samotii, N.S. (2021), "Management of territorial communities based on territorial marketing: theoretical and methodological aspects", *Rehionalna ekonomika*, vol. 3 (101), pp. 15–27, available at: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2> (Accessed 15 August 2025).
6. Olexiuk, H.V., Kuibida, V.S., Lysiak, N.M. and Popadynets, N.M. (2021), "Organization of territorial development planning in the context of decentralization of public administration: combining integrated, spatial and economic approaches", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 11, pp. 23–38.
7. Khromiak, Y.Ya., Popadynets, N.M. and Olexiuk, H.V. (2022), "Marketing strategy as a tool for implementing the strategic development plan of territorial communities", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 7, pp. 67–88.
8. Khandoha, Yu.V., et al. (2025), "Theoretical approaches and models for forming the image of a territorial community: marketing, sociological, communicational", *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, vol. 8, pp. 183–191, available at: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-24> (Accessed 15 August 2025).
9. National Aviation University (2022), *Suchasni problemy menedzhmentu: materialy XVIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, 2022) [Modern problems of management: proceedings of the 18th International Scientific and Practical Conference (Kyiv, 2022)], National Aviation University, Kyiv, Ukraine, available at: https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2023/06/ZBIRNYK-TEZ-Materialy-XVIII-naukovo-praktychnoi-konferentsii_2022_Kyiv.pdf (Accessed 15 August 2025).
10. Bochko, O. (2023), "Public marketing and its components in modern society", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Seriiia yurydychna*, vol. 36, pp. 334.
11. Taras Shevchenko National University of Kyiv (2023), *Brend-komunikatsii: problemy ta rishennia: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (25 travnia 2023 r.) [Brand communications: problems and solutions: proceedings of the International Scientific and Practical Conference (25 May 2023)], Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
12. Dynnyk, I.P. (2024), "Branding of the region as a tool for public management of regional development", *States and Regions. Series: Public Administration*, vol. 1, pp. 48–53, available at: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.8> (Accessed 16 August 2025).
13. Rekunenko, I.I. and Sulym, V.V. (eds.) (2024), *Upravliniski paradyhmy staloho rozvytku ta inkluzyvnoho ekonomichnoho zrostantia: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Management paradigms of sustainable development and inclusive economic growth: proceedings of the International Scientific and Practical Conference], Sumy State University, Sumy, Ukraine, available at: http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/97484/3/Management_paradigms_2024.pdf (Accessed 16 August 2025).
14. Kovtun, O. (2025), "Marketing principles for improving the formation of the image of territorial communities in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 263, available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.263> (Accessed 17 August 2025).
15. Lifanova, Ye. (2012), "The role of the territorial community in forming the city's image", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 15(4), pp. 299, available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I2DBN=UJRN-&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2012_4_39.pdf (Accessed 17 August 2025).
16. Karyi, O.I. and Panas, Ya.V. (2015), *Mistsevi initsiatyvy ta zaluchennia hromadskosti do zdiisnennia mistsevoho samovriaduvannia: navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia* [Local initiatives and public engagement in local self-government: a textbook for local self-government officials], Asotsiatsiia Mist Ukrainy; TOV "Pidpriemstvo 'VI EN EI'", Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/6misiniweb.pdf> (Accessed 17 August 2025).
17. Institute of Civil Society (2023), "Territorial marketing of the territory as a factor of increasing community competitiveness", available at: <https://www.csi.org.ua/news/terytorialnyj-marketynng-terytoriyi-yak-chynnyk-pidvyshhennya-konkurentospromozhnosti-gromady> (Accessed 17 August 2025).
18. Papoyan, H. (2024), "Marketing of territorial communities as a key tool in the formation of their development strategy", *Bulletin of Postgraduate Education (Social and Behavioral Sciences Series. Psychological, Economics, Public Administration)*, vol. 28 (57), pp. 259–271, available at: [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 17 August 2025).
19. Varyanty (2024), "In Lviv, seven strategic directions of city development were defined under martial law", available at: <https://varianty.lviv.ua/publikatsiyi/u-lvovi-vyznachyly-sim-stratehichnykh-napriamiv-rozvytku-mista-v-umovakh-voiennoho-stanu> (Accessed 17 August 2025).
20. Lepish, N.Y. and Pavlovich-Seneta, J.P. (2022), "Territorial communities in the conditions of martial law in Ukraine: administrative and legal support and peculiarities of functioning", *Analytical and Comparative Jurisprudence*, vol. 4, pp. 209–214, available at: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38> (Accessed 17 August 2025).
21. Association of Amalgamated Territorial Communities (2024), "Local self-government under martial law: survival or development?", available at: <https://hromady.org/misceve-samovriaduvannia-v-umovax-voyennogo-stanu-vizhivannia-chi-rozvitok> (Accessed 17 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.08.2025 р.