

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 20 жовтень 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

№ 20 жовтень 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 16.10.25 р.
Підписано до друку 16.10.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 47.2.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1610/2.

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

№ 20 жовтень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Руснак А. В.

Механізми формування циркулярних бізнес-моделей 7

Кужелєв М. О.

Імідж країн та ІТ-підприємств в умовах нарощення комунікаційної активності:
національні та корпоративні інтереси 16

Ципліцька О. О.

Реструктуризація переробної промисловості для повоєнного відновлення:
руші та виклики 23

Рудич О. О., Михальчинець Г. Т., Маслиган О. О.

Роль інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу у розвитку "cashless society" 32

Бобиль В. В., Марценюк А. В., Топоркова О. А., Удачина К. О.

Інвестиційні стратегії фінансових установ в умовах кризи: види, ризики, фактори впливу 38

Васильчук І. П., Неізнєв О. В.

Гіпотеза адаптивного ринку та трансформація українського ринку цінних паперів:
емпіричні докази 44

Тринчук В. В., Полінкевич О. М., Костюк В. А., Файчук О. В., Рудой В. М.

Ризик-менеджмент і комплаєнс як елементи системи внутрішнього контролю страховика 52

Свиноус І. В., Сатир А. М., Закрижевська І. В., Маршалок М. С., Вовк А. А.

Цифрова трансформація організованих товарних ринків у повоєнній економіці 60

Приходько І. П., Павлова Г. Є., Мачак Т. О.

Податкові аспекти E-Commerce у соціальних мережах 66

Меліхова Т. О., Мась Д. А.

Концептуальна модель управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики 73

Морозова А. С., Нижник С. С.

Аналіз поточного стану страхового ринку України 79

Рибчук А. В., Свінцов О. М., Зазуля А. М., Бенюк І. П., Бошко О. І.

Інструменти комерціалізації результатів інтелектуальної власності на міжнародному ринку інновацій 87

Белецький І. В., Рудаченко О. О., Смацило В. В., Ісаєнко О. В.

Оцінка результативності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств
промислового сектору України 94

Бреус С. В., Міщенко Т. В.

Концептуальні засади управління персоналом ІТ-компаній: ракурс на ціннісно-орієнтований підхід 100

Халатур С. М., Павленко О. П., Олійник О. О., Чухно О. С.

Банківські інструменти та фінансовий інжиніринг як драйвер адаптації аграрного бізнесу до ризиків 109

Качула С. В., Пашков О. Г.

Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві: поєднання технічного прогнозування
та поведінкових моделей 114

Романюк І. А., Солодихін Б. В.

Формування інвестиційного потенціалу гастрономічного туризму
в контексті регіонального розвитку 120

Копчикова І. В., Коцєруба Н. В.

Організаційно-правові форми малого бізнесу: можливості, ризики та податкові переваги 127

Бутко Б. О.

Мережеві моделі високотехнологічних кластерів у концепції формування
національної інноваційної системи 132

Руда О. А., Марценюк О. В.

Фінансовий ринок України як інструмент відновлення економіки після війни 138

Калюжна М. М., Осадчук С. В., Гнатєва Т. М.

Особливості оподаткування та аудиту податків аграрного бізнесу,
їх вплив на економіку України 147

Головачко В. М., Голубка Я. В., Хайнас Р. М.

Облік та аудит у системі забезпечення фінансової прозорості підприємства 153

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 20 жовтень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Філяр С. В., Довгань В. В.

Суб'єкти інноваційної діяльності 159

Германчук А. В., Івата В. В.

Чинники впливу на ефективність збуту аграрної продукції на зовнішніх ринках
в умовах глобальної нестабільності 165

Лопишук І. А., Русінко А. І.

Вплив діджитал-трансформацій на гібридні моделі малого бізнесу 176

Зубар І. В., Зелінська О. В., Ревенко О. О.

Стратегічні напрями інноваційного розвитку бізнесу в умовах воєнної кризи крізь призму
мікро- та макроекономічних трансформацій 182

Марценюк О. В., Руда О. А., Бура В. І.

Управління страховим бізнесом в умовах діджиталізації 189

Параниця Н. В., Теліщук М. М., Сахно О. О.

Інфляційне таргетування в умовах війни: особливості та обмеження монетарної політики України 199

Копотієнко Т. Ю., Дацкевич В. С.

Внутрішній аудит та стратегічний аналіз трудових ресурсів у забезпеченні ефективної діяльності підприємства 206

Савка Є. В.

Фактори зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі: прикладний аспект 215

Стіскун А. В.

Структурні реформи та інституційні зміни як фактори розвитку роздрібної торгівлі 220

Премудрий Ю. В.

Міжнародний досвід регулювання ринку свинини та можливості його адаптації в Україні 226

Сліпко-Кривуца Д. І.

Організаційно-економічні механізми підтримки фермерства в умовах війни
та післявоєнного відновлення 232

Яковичин Я. В.

Сільське підприємництво у контексті євроінтеграції: нові можливості та виклики 238

Бабіч О. О.

Сутність комплаєнс-ризиків підприємства та методи їх ідентифікації 245

Державне управління

Грищенко І. М.

Штучний інтелект і гейміфікація як інструменти підвищення якості освітніх послуг
в системі публічного управління освітою 250

Шведун В. О., Сисоєва С. І., Лебедченко В. В.

Механізми державного управління в туристичній індустрії: роль та специфіка формування 256

Кузьменко Г. О.

Аналітичне моделювання ризиків для системи освіти в умовах національної небезпеки в Україні 260

Іванов А. В.

Напрями удосконалення контролю якості в державних інституціях в Україні 266

Масик-Бєсова М. З.

Підтримка державних службовців як запорука інституційної стійкості в Україні 271

Мунтян А. Я.

Управління ризиками безпеки комунальних служб під час бойових дій 276

Бережна Г. В., Чернякова О. Р.

Аналіз програм та ініціатив, спрямованих на професійний розвиток жінок у сферах,
де вони були традиційно недопредставлені: Україна, 2022—2025 рр. 284

Захаріна О. В., Стебловська І. А.

Публічні комунікації як механізм підвищення прозорості діяльності державних установ 290

Мануйлов Ю. М.

Публічне управління соціально-економічним розвитком регіонів України:
теоретико-правові проблеми 298

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 20/ 2025

CONTENTS:

Economy

Rusnak A.

MECHANISMS FOR FORMING CIRCULAR BUSINESS MODELS 7

Kuzheliev M.

IMAGE OF COUNTRIES AND IT COMPANIES IN THE CONDITIONS OF INCREASING COMMUNICATION ACTIVITY:
NATIONAL AND CORPORATE INTERESTS 16

Tsyplitska O.

RESTRUCTURING OF THE MANUFACTURING FOR POST-WAR RECOVERY: DRIVERS AND CHALLENGES 23

Rudych O., Mykhalchynets H., Maslyhan O.

THE ROLE OF INTERNET BANKING AND MOBILE BANKING IN THE DEVELOPMENT OF A "CASHLESS SOCIETY" 32

Bobyl V., Martseniuk L., Toporkova O., Udachyna K.

INVESTMENT STRATEGIES OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN TIMES OF CRISIS:
TYPES, RISKS, AND INFLUENCING FACTORS 38

Vasylchuk I., Niezviestna O.

ADAPTIVE MARKET HYPOTHESIS AND THE TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN SECURITIES MARKET:
EMPIRICAL EVIDENCE 44

Trynchuk V., Polinkevych O., Kostiuk V., Faichuk O., Rudoï V.

RISK MANAGEMENT AND COMPLIANCE AS ELEMENTS OF AN INSURER'S INTERNAL CONTROL SYSTEM 52

Svynous I., Satyr L., Zakryzhevska I., Marshalok M., Vovk L.

DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZED COMMODITY MARKETS IN THE POST-WAR ECONOMY 60

Prihodko I., Pavlova H., Machak T.

TAX ASPECTS OF E-COMMERCE IN SOCIAL NETWORK 66

Melikhova T., Mas D.

CONCEPTUAL MODEL OF MANAGEMENT OF ATTRACTED FOREIGN INVESTMENTS IN THE SPHERE
OF "GREEN" ENERGY 73

Morozova L., Nyzhnyk S.

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE INSURANCE MARKET OF UKRAINE 79

Rybchuk A., Svintsov O., Zazulya L., Benko I., Boshko O.

TOOLS FOR COMMERCIALIZING INTELLECTUAL PROPERTY RESULTS ON THE INTERNATIONAL
INNOVATION MARKET 87

Biletskyi I., Rudachenko O., Smachylo V., Isaienko O.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES
OF ENTERPRISES IN THE INDUSTRIAL SECTOR OF UKRAINE 94

Breus S., Mishchenko T.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN IT COMPANIES:
A FOCUS ON A VALUE-ORIENTED APPROACH 100

Khalatur S., Pavlenko O., Oliynyk O., Chuhno O.

BANKING INSTRUMENTS AND FINANCIAL ENGINEERING AS A DRIVER OF ADAPTATION
OF AGRICULTURAL BUSINESS TO RISKS 109

Kachula S., Pashkov O.

RISK-BASED APPROACH IN AGRICULTURE: COMBINING TECHNICAL FORECASTING AND BEHAVIORAL MODELS 114

Romaniuk I., Solodukhin B.

BUILDING INVESTMENT POTENTIAL FOR GASTRONOMIC TOURISM IN THE CONTEXT
OF REGIONAL DEVELOPMENT 120

Kopchykova I., Kotseruba N.

ORGANIZATIONAL AND LEGAL FORMS OF SMALL BUSINESS: OPPORTUNITIES, RISKS AND TAX ADVANTAGES 127

Butko B.

HIGH-TECH CLUSTER NETWORKING MODELS WITHIN THE CONCEPT OF THE NATIONAL
INNOVATION SYSTEM FORMATION 132

Ruda O., Martseniuk O.

THE FOREIGN EXCHANGE MARKET AND ITS REGULATION IN THE CONDITIONS OF WAR 138

Kalyuzhna M., Osadchuk S., Hnatieva T.

PECULIARITIES OF TAXATION AND TAX AUDIT OF AGRICULTURAL BUSINESSES, THEIR IMPACT
ON THE ECONOMY OF UKRAINE 147

Holovachko V., Golubka Ya., Khainas R.

ACCOUNTING AND AUDIT IN THE SYSTEM OF ENSURING FINANCIAL TRANSPARENCY
OF THE ENTERPRISE 153

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 20/ 2025

CONTENTS:

Economy

Fimyar S., Dovgan V.

INNOVATIVE ACTIVITY ENTITIES 159

Germanchuk A., Ivata V.

FACTORS INFLUENCING THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL PRODUCT SALES ON FOREIGN
MARKETS IN CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY 165

Lopashuk I., Rusinko A.

IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ON HYBRID MODELS OF SMALL BUSINESS 176

Zubar I., Zelinska O., Revenko O.

STRATEGIC DIRECTIONS OF INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR CRISIS
THROUGH THE LENS OF MICRO- AND MACROECONOMIC TRANSFORMATIONS 182

Martseniuk O., Ruda O., Bura V.

INSURANCE BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION 189

Paranytsia N., Telishchuk M., Sakhno O.

INFLATION TARGETING IN WAR CONDITIONS: FEATURES AND LIMITATIONS OF UKRAINE'S MONETARY POLICY 199

Kopotiienko T., Datskevych V.

INTERNAL AUDIT AND STRATEGIC ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES IN ENSURING THE EFFECTIVE OPERATION
OF AN ENTERPRISE 206

Savka Y.

FACTORS FOR STRENGTHENING THE ECONOMIC SECURITY OF RETAIL ENTERPRISES: AN APPLIED ASPECT 215

Stiskun A.

STRUCTURAL REFORMS AND INSTITUTIONAL CHANGES AS FACTORS IN RETAIL DEVELOPMENT 220

Premudryi Yu.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN REGULATING THE PORK MARKET AND THE POSSIBILITIES
OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE 226

Slipko-Kryvutsya D.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR SUPPORTING FARMING IN TIMES
OF WAR AND POST-WAR RECOVERY 232

Yakovyshyn Ya.

RURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: NEW OPPORTUNITIES
AND CHALLENGES 238

Babich O.

THE ESSENCE OF AN ENTERPRISE'S COMPLIANCE RISKS AND METHODS FOR THEIR IDENTIFICATION 245

Public administration

Gryshchenko I.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND GAMIFICATION AS TOOLS FOR IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATIONAL
SERVICES IN THE PUBLIC EDUCATION MANAGEMENT SYSTEM 250

Shvedun V., Sysoieva S., Lebedchenko V.

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE TOURISM SPHERE: ROLE AND SPECIFICS OF FORMATION 256

Kuzmenko H.

ANALYTICAL RISK MODELING FOR THE EDUCATION SYSTEM UNDER CONDITIONS OF NATIONAL THREAT IN UKRAINE 260

Ivanov A.

DIRECTIONS FOR IMPROVING QUALITY CONTROL IN STATE INSTITUTIONS IN UKRAINE 266

Masyk-Biesova M.

SUPPORT FOR CIVIL SERVANTS AS A GUARANTEE OF INSTITUTIONAL STABILITY IN UKRAINE 271

Muntian L.

MANAGING SECURITY RISKS FOR PUBLIC UTILITIES DURING COMBAT OPERATIONS 276

Berezhna G., Cherniakova O.

ANALYSIS OF PROGRAMS AND INITIATIVES AIMED AT THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF WOMEN IN FIELDS
WHERE THEY HAVE BEEN TRADITIONALLY UNDERREPRESENTED: UKRAINE, 2022—2025 284

Zakharina O., Steblovska I.

PUBLIC COMMUNICATIONS AS A MECHANISM FOR INCREASING THE TRANSPARENCY OF STATE INSTITUTIONS 290

Manuilov Yu.

PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINIAN REGIONS: THEORETICAL
AND LEGAL PROBLEMS 298

А. В. Руснак,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
Херсонський навчально-науковий інститут
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3198-2866>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.7

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

A. Rusnak,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,
Kherson Educational-Scientific Institute of Admiral Makarov National University of Shipbuilding

MECHANISMS FOR FORMING CIRCULAR BUSINESS MODELS

Стаття присвячена комплексному дослідженню механізмів формування циркулярних бізнес-моделей (ЦБМ) як інструменту переходу від лінійної до циркулярної економіки в умовах загострення екологічних викликів, ресурсної обмеженості та євроінтеграційного курсу України. На основі критичного огляду сучасної теорії (від класичних підходів Пірса й Тернера до концептуальних рамок Фонду Еллен МакАртур та подальших розробок провідних дослідників) узагальнено еволюцію уявлень про циркулярність, що включає ремонт, ремануфактуру, відновлення, реконцепцію тощо. Показано, що ЦБМ забезпечують збереження цінності матеріалів упродовж максимального життєвого циклу продукту, перетворюючи відходи на ресурс і таким чином зменшуючи екологічне навантаження та економічні ризики, пов'язані з ціновою волатильністю сировини.

Мета статті — виявити та аналітично структурувати механізми, які забезпечують перехід підприємств до ЦБМ, а також окреслити чинники успіху та бар'єри такого переходу. Методично робота спирається на порівняльний та типологічний аналіз, інституційний підхід, а також на елементи політики публічного управління (policy analysis) щодо дизайнування стимулів і регуляторних рамок. У межах типологізації систематизовано п'ять базових ЦБМ: "товар як послуга" (Product-as-a-Service), "круговий ланцюг постачання" (Circular Supply Chain), "переробка ресурсів" (Resource Recovery), "продовження життєвого циклу продукту" (Product Life Extension) та "дизайн без відходів" (Design for Zero Waste). Наголошено на їхній комплементарності та можливості комбінування в межах однієї фірми чи галузевої екосистеми, а також на перспективності моделей спільного користування (sharing platforms).

Ключовим науковим результатом є узгоджена рамка механізмів формування ЦБМ на чотирьох рівнях: інституційному, економічному, технологічному та організаційному. Доведено, що результативність впровадження визначається взаємодією регуляторних, інноваційно-технологічних, ринково-поведінкових, фінансово-економічних та соціокультурних чинників. У статті конкретизовано драйвери (політична воля, стандарти, доступ до технологій та "зеленого" капіталу, запит споживачів) і бар'єри (регуляторна нестабільність, технологічні та інфраструктурні прогалини, низька екосвідомість, обмеженість ресурсів МСБ), із наголосом на специфіці України: низька поширеність практик циркулярності попри високу потребу у їх масштабуванні в процесі повоєнної відбудови та наближення до стандартів ЄС.

Практична значущість роботи полягає у сформульованих рекомендаціях для бізнесу (стратегічне планування циркулярності з KPI, інвестиції в R&D та індустриальну симбіозу, переосмислення ціннісної пропозиції, оптимізація двосторонньої логістики, розвиток еко-брендингу та навчання персоналу) та для державної політики (національна стратегія циркулярної економіки, галузеві регламенти й стандарти для вторинної сировини, фінансові стимули та пілотні проекти, інфраструктура роздільного збору й переробки, освітні та інформаційні програми, інституціоналізований моніторинг та зворотний зв'язок).

Зроблено висновок, що стійкий перехід до ЦБМ можливий лише за умови синергії держави, бізнесу та споживачів, тоді як для України критично важливими є одночасне підсилення інституцій, інфраструктури та культурних практик свідомого споживання. Окреслено напрями подальших досліджень: галузева діагностика готовності до циркулярної трансформації, кількісна оцінка потенціалу вторинних ресурсів, розроблення "дорожніх карт" циркулярності та поведінкові інтервенції для стимулювання попиту на циркулярні продукти та сервіси.

The article is devoted to a comprehensive study of the mechanisms of formation of circular business models (CBM) as a tool for the transition from a linear to a circular economy in the context of aggravating environmental challenges, resource constraints and Ukraine's European integration course. Based on a critical review of modern theory (from the classical approaches of Pearce and Turner to the conceptual framework of the Ellen MacArthur Foundation and further developments of leading researchers), the evolution of ideas about circularity, which includes repair, remanufacturing, restoration, reconception, etc., is summarized. It is shown that CBMs ensure the preservation of the value of materials throughout the maximum life cycle of the product, converting waste into a resource and thus reducing the environmental burden and economic risks associated with the price volatility of raw materials.

The purpose of the article is to identify and analytically structure the mechanisms that ensure the transition of enterprises to CBMs, as well as to outline the success factors and barriers to such a transition. Methodologically, the work is based on comparative and typological analysis, an institutional approach, as well as elements of public administration policy (policy analysis) regarding the design of incentives and regulatory frameworks. Within the framework of the typology, five basic CBMs are systematized: "product-as-a-service", "circular supply chain", "resource recovery", "product life extension" and "design for zero waste". Their complementarity and the possibility of combination within the same firm or industry ecosystem are emphasized, as well as the prospects of sharing platforms.

The key scientific result is a coordinated framework of mechanisms for the formation of CBMs at four levels: institutional, economic, technological and organizational. It is proven that the effectiveness of implementation is determined by the interaction of regulatory, innovation-technological, market-behavioral, financial-economic and socio-cultural factors. The article specifies the drivers (political will, standards, access to technologies and "green" capital, consumer demand) and barriers (regulatory instability, technological and infrastructure gaps, low environmental awareness, limited resources of SMEs), with an emphasis on the specifics of Ukraine: low prevalence of circularity practices despite the high need for their scaling in the process of post-war reconstruction and approximation to EU standards.

The practical significance of the work lies in the formulated recommendations for business (strategic circularity planning with KPIs, investments in R&D and industrial symbiosis, rethinking the value proposition, optimizing two-way logistics, developing eco-branding and staff training) and for public policy (national circular economy strategy, industry regulations and standards for secondary raw materials, financial incentives and pilot projects, separate collection and recycling infrastructure, educational and information programs, institutionalized monitoring and feedback).

It is concluded that a sustainable transition to CBM is possible only under the condition of synergy between the state, business and consumers, while for Ukraine the simultaneous strengthening of institutions, infrastructure and cultural practices of conscious consumption are critically important. Areas for further research are outlined: sectoral diagnostics of readiness for circular transformation, quantitative assessment of the potential of secondary resources, development of circularity "roadmaps" and behavioral interventions to stimulate demand for circular products and services.

Ключові слова: циркулярна економіка, циркулярні бізнес-моделі, еко-дизайн, інституційні механізми, сталий розвиток.

Key words: circular economy, circular business models, eco-design, institutional mechanisms, sustainable development.

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

Зростаючі екологічні загрози та вичерпання природних ресурсів обумовлюють глобальний перехід від тра-

диційної лінійної моделі економіки до циркулярної економіки. Лінійна модель "взьми — вироби — викинь" вважається неефективною, оскільки веде до нагромадження відходів та виснаження ресурсів [1; 2]. Натомість циркулярна економіка спрямована на замкнені цикли ресурсів — повторне використання, відновлення і пере-

Таблиця 1. Основні типи циркулярних бізнес-моделей та їх характеристика

Тип бізнес-моделі	Характеристика
Товар як послуга (Product-as-a-Service)	Замість продажу товару – надання його в тимчасове користування як сервіс. Виробник зберігає право власності на продукт та матеріали, отримуючи плату за фактичне використання. Це стимулює виробляти довговічні, ремонтпридатні товари
Круговий ланцюг постачання (Circular Supply Chain)	Перехід від використання невідновлюваних (вичерпних) ресурсів до відновлюваних або перероблених ресурсів у виробництві. Модель передбачає замкнутий цикл матеріалів у ланцюгу постачання
Переробка ресурсів (Resource Recovery)	Вилучення цінних матеріалів з відходів та побічних продуктів за допомогою інноваційних технологій і повернення їх у виробництво. Дає змогу зменшити обсяги відходів і отримати додаткову вигоду
Продовження життєвого циклу продукту (Product Life Extension)	Подовження строку експлуатації товарів через ремонт, модернізацію, відновлення, перепродаж чи повторне використання компонентів. Збільшує корисне використання ресурсу товару і віддаляє момент його утилізації
Дизайн без відходів (Design for Zero Waste)	Розробка продукції, спроектованої з урахуванням мінімізації використання первинних ресурсів та повної повторної переробки. Акцент на модульності, придатності до ремонту та рециклінгу вже на етапі проектування

Джерело: сформовано на основі [3; 7; 8].

робку матеріалів — з метою мінімізувати відходи та екологічне навантаження [2; 3]. Особливо актуально це в умовах зміни клімату та зростання населення: за прогнозами, щоб задовольнити потреби 9,6 млрд людей у 2050 році за лінійної моделі, знадобилося б ресурсів трьох планет Земля [3]. Ці виклики стимулюють пошук нових бізнес-підходів.

Циркулярні бізнес-моделі (ЦБМ) розглядаються як інструмент переходу до сталого розвитку та "зеленої" економіки. Вони дозволяють підприємствам підвищити ресурсоефективність, скоротити відходи, знизити витрати та одночасно отримати конкурентні переваги [3]. У країнах ЄС уже накопичено значний досвід впровадження ЦБМ, що підтверджує їхню ефективність: підприємства, які перейшли на циркулярні моделі, заощаджують ресурси, збільшують доходи та створюють нові робочі місця [3]. Для України ця тема набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграції та повоєнного відновлення економіки [4]. Проте рівень поширення циркулярних практик в Україні поки що невисокий — лише небагато вітчизняних підприємств запроваджують принципи циркулярності, переважно через брак ресурсів та підтримки [3]. Це вказує на існування бар'єрів та необхідність цілеспрямованої політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Поняття циркулярної економіки почало формуватися ще у другій половині XX століття у працях таких учених, як Д. Пірс та Р. Тернер, які порушили проблеми забруднення довкілля та глобального потепління [5]. Концепція отримала новий імпульс із заснуванням Фонду Еллен МакАртур у 2010-х роках, який всебічно популяризував модель замкнутого циклу [6]. Циркулярна економіка визначається як економічна система, за якої цінність матеріалів та продукції зберігається якомога довше, а відходи мінімізуються за рахунок циклічного повторного використання ресурсів [3]. Базовими принципами є концепція 3R: Reduce, Reuse, Recycle (скоро-

чення споживання, повторне використання, переробка), що згодом була розширена до концепції "10R" (доповнено принципами відновлення, ремануфактури, реконцепції тощо) [7]. На противагу лінійній економіці, де продукти після використання перетворюються на відходи, циркулярна модель розглядає відходи як цінний ресурс для нового виробництва [8].

Дослідження циркулярних бізнес-моделей набуло інтенсивності в останні десятиліття. Зарубіжні дослідники (Н. Бокен, К. Баккер, І. Де Пау, В. Різос, В. Стахель, Дж. Кірххерр, Д. Рейке, М. Хеккерт, М. Гейсдоерфер, П. Саважет, Е. Хултінк та ін.) розвинули теоретичні засади циркулярних бізнес-моделей, запропонували їхню класифікацію та оцінили вплив на стійкість бізнесу [9; 10; 11; 12; 13]. В українській науці питання циркулярних моделей досліджують, зокрема, Н. Горбаль, І. Плїш, О. Подра, Ю. Горошко, О. Васильєва, С. Домашенко, Л. Гіль, М. Руда, Я. Мирка, І. Миценко, І. Хаджинов та інші [1; 2; 3; 4; 7; 8]. Більшість авторів сходяться на думці, що перехід від лінійних до циркулярних моделей є необхідною умовою сталого розвитку та конкурентоспроможності економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження механізмів формування циркулярних бізнес-моделей. Для досягнення цієї мети у роботі вирішуються такі завдання: обґрунтування актуальності переходу до циркулярних моделей у глобальному та національному контексті; аналіз теоретичних основ та типології циркулярних бізнес-моделей, їх відмінностей від лінійних; характеристика інституційних, економічних, технологічних та організаційних механізмів формування ЦБМ; виявлення чинників, що впливають на впровадження ЦБМ (регуляторних, інноваційних, ринкових, фінансових, культурних); розробка рекомендацій для бізнесу та політиків щодо стимулювання циркулярних моделей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розроблено типологію циркулярних бізнес-моделей. Найбільш часто виокремлюють п'ять базових типів ЦБМ, які охоплюють різні стратегії замикання циклів (Табл. 1). До них відносять: 1) "товар як послуга" (Product-as-a-Service), 2) круговий ланцюг постачання (Circular Supply Chain), 3) переробка ресурсів (Resource Recovery), 4) продовження життєвого циклу продукту (Product Life Extension), 5) дизайн без відходів (Design for Zero Waste) [3; 7; 8]. Кожна з цих моделей реалізує принципи циркулярності у бізнесі по-своєму. Наприклад, класифікація, запропонована Accenture, включає подібні п'ять моделей, а також окремо виділяє платформи спільного користування (sharing platforms) як один із перспективних напрямів циркулярного бізнесу. У цілому, різні автори наголошують на тому, що зазначені моделі не є взаємовиключними — в практиці компанії можуть поєднувати кілька підходів одночасно для максимального ефекту.

Як видно з Табл. 1, циркулярні бізнес-моделі орієнтовані на різні етапи життєвого циклу продукту — від проектування й виробництва до споживання та утилізації — але всі вони мають спільну мету: ліквідувати поняття "відходів" та забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів. На думку П. Огазі та Р. Мостагеля, впровадження ЦБМ є універсальною стратегією підвищення стійкості бізнесу в умовах ресурсних обмежень [14].

Циркулярні бізнес-моделі ґрунтуються на засадах сталого розвитку та принципах циркулярної економіки. Головна їх відмінність від лінійних моделей полягає у підході до ресурсів та відходів. У лінійному підході ресурси добуваються, одноразово використовуються у виробництві товару, а після споживання товар перетворюється на відходи, що потрапляють на сміттєзвалище або в довкілля [2]. Така модель ігнорує кінцевість ресурсів та створює проблему накопичення відходів. Натомість циркулярний підхід розглядає весь життєвий цикл продукту як замкнений цикл: матеріали після використання не викидаються, а повертаються у виробництво як вторинна сировина, або біологічні компоненти повертаються в екосистему без шкоди їй [2; 3]. Таким чином, продукт проектується спочатку так, щоб його максимальний життєвий цикл включав багаторазове використання, ремонтпридатність та переробку.

Ключові переваги циркулярних моделей над лінійними підтверджуються дослідженнями. За даними Європейської Комісії, перехід на циркулярні практики здатен зменшити використання первинних матеріалів, скоротити викиди парникових газів та стимулювати інновації у бізнесі [2]. Н. Бокен, К. Баккер та І. Де Пау [9] відзначають, що інтеграція принципів циркулярності в дизайн продукції і бізнес-стратегію відкриває нові ринкові можливості та знижує ризики, пов'язані з нестабільністю цін на сировину. М. Гейсдоерфер та співавтори [13] розглядають циркулярну економіку як нову парадигму сталого розвитку, що поєднує екологічну й економічну ефективність.

Відмінності лінійної та циркулярної моделей можна узагальнити так: лінійна модель — це одноразове

використання ресурсів і утворення відходів, циркулярна модель — це багаторазове використання ресурсів і перетворення відходів на цінність. У практичному вимірі це означає зміну підходів до проектування продукції (дизайн для довговічності і повторного використання), до бізнес-пропозиції (перехід від продажу товарів до надання послуг, лізингу, моделі спільного користування), до взаємодії з клієнтами (залучення їх до повернення використаних товарів, підвищення екосвідомості) тощо [2]. Світовий досвід демонструє, що компанії, які перейшли до циркулярних моделей, отримують подвійну вигоду: знижують екологічні ризики і водночас підвищують свою економічну результативність.

Процес переходу підприємства від лінійної до циркулярної бізнес-моделі є комплексним та залежить від ряду механізмів, які забезпечують умови для формування та функціонування ЦБМ. Умовно ці механізми можна поділити на інституційні, економічні, технологічні та організаційні (Табл. 2).

Отже, формування циркулярної бізнес-моделі — це системний процес, що спирається на сукупність механізмів: ззовні (через державну політику, ринок, науково-технічний прогрес) та зсередини (через стратегію, культуру та організацію бізнесу). Тільки збалансована дія всіх цих важелів дозволяє перейти від декларацій до реального впровадження циркулярних моделей. Успіх можливий за умов, коли держава, бізнес та споживач діють синхронно: держава підтримує і стимулює, бізнес інвестує та перебудовується, споживач приймає нову модель споживання.

Впровадження циркулярних моделей стикається як з рушійними силами (драйверами), так і з перешкодами (бар'єрами). Аналіз наукових джерел та практики дозволяє виокремити кілька ключових чинників, що впливають на успішність реалізації ЦБМ: регуляторні, інноваційно-технологічні, ринкового попиту, фінансово-економічні та соціокультурні (Табл. 3).

Отже, реалізація циркулярних бізнес-моделей — багатофакторний процес. Регуляції створюють рамки, технології дають інструменти, ринковий попит та культура визначають, чи буде прийняття, фінанси вирішують питання здійсненності проєкту. Усі ці чинники тісно взаємодіють. Тому для успішного переходу на циркулярні моделі потрібен комплексний підхід: одночасне поліпшення регуляторної бази, інвестування в інфраструктуру й інновації, просвіта населення, економічне стимулювання бізнесу. Саме так ділять країни-лідери циркулярної економіки, що нині мають підвищену конкурентоспроможність та екологічну безпеку.

Результати дослідження показують, що формування циркулярних бізнес-моделей — багатогранний процес, який потребує одночасної еволюції інституційного середовища, ринкових відносин та корпоративних підходів. Відповідно до теорії інституційних змін, зміна економічної моделі (від лінійної до циркулярної) могла б відбуватися лише при певному поєднанні "виштовхуючих" факторів (кризи ресурсів, екологічний тиск, регуляторні вимоги) та "тягнучих" чинників (нові технології, ринкові можливості, зміна споживчих цінностей). Наш аналіз підтверджує цю концепцію: саме синергія кількох драйверів — нормативного, технологічного, соціального — забезпечує успішний перехід.

Таблиця 2. Механізми, які забезпечують умови для формування та функціонування циркулярних бізнес-моделей

Механізми	Характеристика механізмів
Інституційні	Створення сприятливого нормативно-правового поля, ринкових правил та інституцій, що стимулюють циркулярні практики. Влада відіграє ключову роль у задаванні «правил гри». Зокрема, прийняття законів та регуляцій, які запроваджують розширену відповідальність виробника (EPR), принцип «забруднювач платить», вимоги до утилізації продукції після використання – все це закладає основу для появи циркулярних бізнес-моделей. Інституційні механізми також включають державні стратегії та програми, що встановлюють цільові показники з переробки та ресурсоефективності. Важливим інструментом є «зелені» публічні закупівлі, коли держава надає перевагу товарам і послугам, виготовленим за циркулярними принципами. Через такі інституційні важелі формується попит на циркулярні рішення і зменшуються бар'єри входу на ринок для «зеленого» бізнесу
Економічні	Ця група механізмів стосується фінансових стимулів, ринкових моделей та бізнес-стратегій, які роблять циркулярність економічно вигідною. Для підприємства перехід на ЦБМ потребує початкових інвестицій – у нове обладнання, налагодження циклів збору і переробки, навчання персоналу тощо. Тому важливо, щоб існували економічні стимули: податкові пільги, гранти, субсидії на впровадження чистих технологій, доступ до «зеленого» фінансування від банків та фондів. Одночасно з боку ринку економічний механізм – це створення нових моделей отримання доходу. Економічні важелі формування ЦБМ включають також внутрішні корпоративні стимули: перегляд системи KPI, щоб оцінювати успіх не лише за обсягом продажів, а і за показниками ресурсоефективності; запровадження практики cost-benefit аналізу з врахуванням повного життєвого циклу продукту; монетизація відходів. Економічний механізм полягає у тому, щоб зробити циркулярність фінансово привабливою. Для багатьох українських підприємств стримуючим чинником є те, що початкові витрати на циркулярні практики здаються занадто великими і малоопосильними для МСБ. Вирішенням є створення умов, за яких ці витрати окупаються у довгостроковому періоді (через економію ресурсів, нові джерела доходів) та розподіл витрат, зокрема за підтримки держави та міжнародних проєктів
Технологічні	Сучасні технології – це рушійна сила переходу до циркулярності. Йдеться як про технології переробки та утилізації, так і про цифрові технології для оптимізації циклічних процесів. По-перше, розвиток технологій рециклінгу робить можливим вилучення цінних матеріалів навіть зі складних відходів. По-друге, Industry 4.0, IoT та цифрові платформи відкривають нові можливості для циркулярних моделей: відстеження руху матеріалів у реальному часі, прозорі платформи спільного користування ресурсами, автоматизація сортування відходів. Так, цифрові платформи дозволяють впроваджувати моделі shareable economy – спільного використання речей (прокат, обмін), що раніше було важко масштабувати. Крім того, технології сприяють оптимізації процесів зворотної логістики: збирання використаної продукції у споживачів, її сортування і повернення на переробку. Важливим технологічним аспектом є еко-дизайн: використання спеціалізованих програм та методик проєктування, які розраховують екологічний вплив продукту, підбирають матеріали з меншим вуглецевим слідом, моделюють сценарії повторного використання компонентів. Усе це – механізми, що дозволяють бізнесу інтегруватися в циркулярну економіку на практиці. Упровадження технологічних інновацій потребує інвестицій, тому тісно пов'язане з економічними механізмами. Але в довгостроковій перспективі технології підвищують ефективність і прибутковість циркулярних моделей
Організаційні	Включають управлінські рішення та зміни бізнес-процесів, що необхідні для реалізації циркулярних принципів. По-перше, це стратегічне планування: керівництво компанії має усвідомити довгострокові вигоди циркулярної моделі та закріпити відповідну стратегію переходу (з конкретними цілями і термінами). По-друге, реорганізація операційної діяльності: можливо, знадобиться створити нові підрозділи, змінити ланцюги постачання, перебудувати систему закупівель. По-третє, навчання персоналу та формування еко-культури в компанії. Співробітники на всіх рівнях повинні розуміти суть циркулярної економіки та активно пропонувати поліпшення. Організаційний механізм також стосується взаємодії із стейкхолдерами – партнерські мережі, колаборації з іншими компаніями, галузеві асоціації можуть спільно створювати циркулярні ланцюги. Не менш важливою є робота з клієнтами: формування лояльності до циркулярних продуктів через еко-брендинг. Підвищення екологічної свідомості споживачів та довіри до «зеленого» бренду здатне змінити поведінку покупців на користь циркулярних товарів. Загалом, організаційні механізми – це внутрішні зусилля компанії, спрямовані на інтеграцію циркулярних принципів у щоденну діяльність. Без відповідних змін у корпоративному управлінні неможливо успішно реалізувати навіть за наявності технологій та законів. Водночас компанії, які ефективно впроваджують такі зміни, стають більш інноваційними та адаптивними

Джерело: сформовано на основі [4; 14; 15; 16].

Цікавим є спостереження про ключову роль культури та обізнаності. Дослідження Дж. Кірххер та ін. доводять, що культурні бар'єри є головними навіть у високорозвиненому ЄС [17]. У випадку України значення цього чинника ще більше: попри наявність окремих за-

конів чи технологій, без зміни ставлення суспільства та бізнес-спільноти важко очікувати масового ефекту. Потрібно, щоб сталий розвиток став частиною національної ідеї та бізнес-культури. Певною мірою війна та повоєнне відновлення можуть тут стати тригером: усві-

Таблиця 3. Чинники, що впливають на успішність реалізації циркулярних бізнес-моделей

Чинники	Характеристика чинників
Регуляторне середовище	Наявність або відсутність належної нормативної бази. Якщо держава встановлює чіткі вимоги щодо обігу відходів, використання вторинних матеріалів, відповідальності виробників, то бізнес буде змушений і водночас мотивований адаптуватися. У країнах ЄС реалізацію циркулярної економіки підтримують конкретні директиви і плани дії, що створює передбачувані умови для інвестицій у циркулярні рішення. В Україні до недавнього часу регуляторні чинники гальмували циркулярність: не було системи EPR, слабкий контроль за полігонами і відходами, майже відсутні економічні стимули. Регуляторні ризики включають також нестабільність політики: часті зміни правил або їх невиконання знижують бажання бізнесу інвестувати у довгострокові циркулярні проєкти
Інновації та технології	Рівень розвитку технологічних рішень визначає, наскільки ефективно можуть працювати циркулярні моделі. Інноваційні технології у сфері матеріалознавства, у сфері переробки та цифрові інструменти – все це може значно полегшити перехід на ЦБМ. Якщо таких технологій немає у доступі або вони занадто дорогі, компаніям складніше замкнути цикл. Наприклад, багато українських міст не мають базової інфраструктури роздільного збору сміття та переробних заводів, особливо для електронних відходів та небезпечних матеріалів. Це технічний бар'єр: навіть якщо бізнес готовий сортувати і здавати відходи, немає куди. Інший аспект – доступ до інновацій: тісна співпраця науки і бізнесу, трансфер технологій, стартап-екосистема у сфері circetech. Інноваційно-технологічний чинник може як прискорювати реалізацію ЦБМ (коли є потрібні рішення), так і гальмувати (коли технологічний розрив ще великий)
Ринковий попит і споживча поведінка	Попит на циркулярні товари та послуги з боку споживачів є потужним рушієм змін. Якщо споживачі готові платити за екологічно дружні продукти, брати участь у програмах повернення чи обміну, користуватися сервісами спільного доступу – бізнес матиме ринкову вигоду впроваджувати ЦБМ. Однак культурні бар'єри (зокрема брак інтересу та обізнаності споживачів, консервативна корпоративна культура) можуть стояти на заваді. В Україні соціальний чинник теж є критичним: низька екологічна свідомість населення та нестача знань про принципи сталого споживання наразі обмежують ринок циркулярних товарів. Більшість споживачів орієнтована на ціну та зручність, а не на екологічність. Змінити це можуть просвітницькі кампанії, підвищення загального рівня культури, а також еко-брендінг. Формування попиту – через інформування та освіту – є невід'ємною складовою успішної реалізації ЦБМ
Фінансування та економічна доцільність	Фінансовий чинник тісно пов'язаний з економічними механізмами. Для бізнесу критично, щоб циркулярна модель була рентабельною чи принаймні конкурентною у порівнянні зі звичною лінійною. Якщо перехід вимагає значних витрат сьогодні, а віддача настане через кілька років, не кожна компанія на це піде без зовнішньої підтримки. Особливо це стосується малого і середнього бізнесу, який не має достатніх резервів капіталу. Доступність фінансових ресурсів – кредити, інвестиції, гранти – визначає темпи впровадження ЦБМ. Позитивним чинником є зростання у світі практики impact-investing та роботи фондів, що вкладають кошти у циркулярні проєкти. На макrorівні, ціни на сировину та ресурси також впливають. З іншого боку, існує ризик зовнішніх економічних шоків: економічні кризи, війни можуть відсунути екологічні інвестиції на другий план перед більш нагальними витратами
Соціально-культурні особливості	Окрім екологічної культури споживання, важливими є й інші соціальні чинники. Такі як ринок праці: впровадження нових моделей може зустріти опір працівників через страх втрати роботи або необхідності перекваліфікації. Це соціальний бар'єр, який потребує управління – через програми навчання, створення нових «зелених» робочих місць. Також важливим є рівень корупції та тіньової економіки: за високої корупції екологічні вимоги можуть ігноруватися, а нелегальний видобуток або нелегальні звалища процвітатимуть. Це підриває чесний бізнес, який інвестує у циркулярність, тоді як інші уникають витрат шляхом порушення законів. Ще один культурний аспект – традиції та менталітет: наприклад, у суспільствах, де історично побутовала культура ощадливості, повторного використання речей, циркулярні практики можуть сприйматися легше, ніж у суспільствах культури масового споживання. Тому потрібна зважена інформаційна політика, щоб змінити поведінкові патерни споживачів у бік сталого споживання

Джерело: сформовано на основі [3; 4; 17].

домлення цінності ресурсів, необхідність економити та відбудовувати зруйноване потенційно можуть стимулювати суспільство переосмислити підходи до споживання. Уже зараз волонтерські ініціативи зі збору та переробки відходів руйнують (бетону, цегли) для будівництва укріплені демонструють, як ідея ресайклінгу починає в масову свідомість. Отже, культурний зсув в напрямі ощадливості та циркулярності може стати побічним, але важливим наслідком сучасних випробувань.

Бізнес у циркулярній економіці — це не лише об'єкт регулювання, а і суб'єкт змін. Найбільш успішні кейси виникли тоді, коли самі компанії проактивно шукали шляхи створення цінності з відходів чи нові формати задоволення потреб клієнтів. Тобто, циркулярні моделі народжуються з інноваційної активності бізнесу, а не тільки нав'язуються згори. Водночас, роль уряду — зменшити ризики та невизначеність для таких інноваторів, винагородити їх за позитивний зовнішній ефект. Громадянське суспільство — через екологічні рухи, просвітництво — також виконує функцію прискорювача, формуючи запит на зміни.

Циркулярна економіка не повинна розглядатися ізольовано від інших глобальних тенденцій, як-от цифровізація, децентралізація енергетики, розвиток відновлюваних джерел. Вони можуть взаємно підсилювати одна одну. У майбутньому синергія циркулярності з технологіями, як AI, може призвести до появи нових бізнес-моделей, що сьогодні важко навіть передбачити — наприклад, автоматизовані обмінні мережі між підприємствами для миттєвої торгівлі побічними продуктами, чи персоналізовані сервіси оренди товарів на вимогу (економіка функціонування).

Циркулярні бізнес-моделі — це не тимчасовий тренд, а невідворотна еволюція світової економіки. Українському бізнесу та державі важливо не лишитися осторонь цього процесу, адже з часом циркулярність стане одним з чинників конкурентоспроможності на глобальних ринках.

На основі проведеного аналізу можна надати практичні рекомендації для двох основних аудиторій — бізнес-сектору України та державних органів (політиків і регуляторів).

Рекомендації для успішного впровадження циркулярних бізнес-моделей бізнесу:

- стратегічне планування циркулярності (проаналізувати свій бізнес з позиції циклічності; розробити довгострокову стратегію переходу до циркулярної бізнес-моделі; встановити чіткі цілі (KPI) щодо зменшення відходів, частки перероблених матеріалів, вуглецевого сліду продукції);

- інновації та партнерство (інвестувати в дослідження та розробки (R&D); шукати партнерств для індустріальної симбіозу; об'єднуватися в галузеві альянси або кластери для спільного вирішення проблем);

- нова ціннісна пропозиція клієнтам (переосмислити, яку цінність отримує кінцевий споживач і як її можна підвищити через циркулярні рішення; акцентувати на екологічності та надійності продуктів як конкурентній перевазі [3]; проводити просвітницьку роботу з клієнтами; залучати їх до програм лояльності);

- оптимізація операцій та ланцюгів поставок (впроваджувати двосторонню логістику [18]; переглянути постачальників: обирати тих, хто пропонує більш сталу сировину; працювати з дизайнерами над екодизайном; культивувати *lean production* (бережливе виробництво); мінімізувати відходи та надлишкові запаси; постійно моніторити світові практики у своїй галузі);

- управління змінами та навчання (підготувати план поетапного впровадження ЦБМ, щоб перехід був плавним і контрольованим; виділити відповідальних за цей напрямок; навчати персонал принципам циркулярної економіки, новим процедурам; стимулювати культуру інновацій всередині компанії; готуватися до того, що на початкових етапах можливе певне підвищення витрат чи тимчасове зниження продуктивності.

Рекомендації для уряду та політиків:

- розробка та реалізація національної стратегії циркулярної економіки (необхідно на базі вже прийнятої Стратегії управління відходами створити більш всеосяжну національну стратегію переходу до циркулярної економіки, що включатиме цілі не лише з переробки відходів, а й з ресурсоефективності; впровадження ЦБМ у пріоритетних секторах; визначити конкретні етапи та індикатори; забезпечити моніторинг виконання стратегії та регулярне публічне звітування;

- удосконалення законодавчої бази та стандартів (прискорити прийняття галузевих законів, що конкретизують механізми, закладені рамковим законом про відходи; запровадити економічні механізми; розробити технічні регламенти та стандарти на вторинні матеріали);

- фінансово-економічні стимули (створити державні та публічно-приватні фонди фінансування циркулярних проєктів; забезпечити доступ підприємств, особливо МСБ, до пільгових кредитів або грантів на впровадження циркулярних технологій; розглянути можливість державного співфінансування пілотних проєктів циркулярної економіки в ключових галузях, які можуть стати демонстраційними; в державних програмах підтримки інновацій виокремити напрям "циркулярні інновації"; варто стимулювати попит на циркулярні товари);

- інфраструктурні проєкти (інвестувати в розвиток інфраструктури роздільного збору та переробки відходів по всій країні; під час післявоєнної відбудови пе-

редбачити створення інфраструктури для циркулярності "з нуля");

- освіта та інформаційні кампанії (започаткувати масштабні інформаційно-освітні програми для підвищення екологічної свідомості; ввести в освітніх закладах курси або модулі зі сталого розвитку та циркулярної економіки, щоб нове покоління фахівців мало ці знання; проводити всеукраїнські конкурси, присвячені інноваціям у сфері циркулярності, підтримувати стартапи; заохочувати ЗМІ висвітлювати успішні кейси українських підприємств, що впровадили циркулярні моделі; спонукати через соціальну рекламу до свідомого споживання);

- моніторинг і адаптація політики (створити при уряді або профільному міністерстві постійно діючий координаційний орган з питань циркулярної економіки, до якого залучити представників бізнес-асоціацій, науковців, громадськості; регулярно проводити аналітичні дослідження та публікувати звіт про стан переходу до циркулярної економіки; гнучко реагувати на зворотний зв'язок від бізнесу).

Виконання цих рекомендацій сприятиме формуванню в Україні екосистеми, дружньої до циркулярного бізнесу. Бізнес, у свою чергу, отримає чіткі орієнтири та підтримку для інноваційного розвитку, а суспільство — екологічні, економічні та соціальні вигоди. Перехід до циркулярних бізнес-моделей є складним, але необхідним процесом, що вимагає злагоджених дій всіх сторін. Чим раніше та активніше Україна розпочне ці перетворення, тим більше шансів забезпечити собі стале та конкурентоспроможне місце в глобальній економіці майбутнього.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Глобальний перехід до циркулярної економіки продиктований необхідністю зберегти природні ресурси та забезпечити стале майбутнє для людства. Проведене дослідження підтверджує актуальність та практичну доцільність впровадження циркулярних бізнес-моделей як на рівні окремих підприємств, так і економіки в цілому.

Циркулярні бізнес-моделі пропонують нову парадигму ведення бізнесу, за якої максимізується корисне використання ресурсів і мінімізуються відходи. Вони протиставляються традиційним лінійним моделям, подолання недоліків яких (відходність, ресурсомісткість) стало нагальною потребою у світі. ЦБМ довели свою ефективність у різних галузях, суміщаючи екологічні та економічні вигоди.

Виділено п'ять основних типів циркулярних моделей — продукт як послуга, круговий ланцюг постачання, переробка ресурсів, продовження життєвого циклу, дизайн без відходів — які охоплюють ключові стратегії циркулярності.

Механізми формування ЦБМ мають багаторівневий характер. Інституційні механізми (законодавство, регуляції, державні політики) створюють необхідні умови та стимули ззовні. Економічні механізми (фінансові та ринкові інструменти) забезпечують окупність і прибутковість нових моделей. Технологічні механізми (нові

технології переробки, цифрові рішення) роблять можливим замкнення циклів на практиці. Організаційні механізми (зміни в управлінні, структурі, культурі компанії) дозволяють інтегрувати циркулярність у бізнес-процеси. Лише за умови дії усіх цих механізмів перехід до ЦБМ проходить успішно.

Встановлено ключові чинники, що впливають на впровадження ЦБМ. Сприятливе регуляторне поле та політична воля є визначальними драйверами — без них бізнес не має чітких правил і стимулів. Рівень інновацій та доступність технологій визначають, наскільки ефективними будуть циркулярні рішення і чи є вони взагалі можливими. Попит з боку ринку, екологічна свідомість споживачів та культурні особливості можуть як прискорити, так і загальмувати зміни. Фінансова підтримка та економічна доцільність вирішують, чи ризикне бізнес інвестувати в нові моделі — без економічних стимулів багато хто залишатиметься в зоні комфорту лінійної моделі. Соціальні чинники (наявність кадрів, вплив на зайнятість, корупція) також можуть суттєво впливати на реалізацію циркулярних бізнес-моделей.

Для бізнесу перехід до ЦБМ означає не лише виконання екологічних вимог, а й отримання довгострокових конкурентних переваг. Циркулярні підприємства більш стійкі до коливань цін на сировину, краще сприймаються екологічно свідомими споживачами, часто випереджають конкурентів в інноваціях. Хоча існують короткострокові ризики (можливе зростання собівартості, потреба в інвестиціях, організаційні зміни), у довгостроковому горизонті вони окуповуються у вигляді нових джерел доходу, економії ресурсів та розширення ринків. Тому бізнесу варто розглядати циркулярність як інвестицію в свою майбутню конкурентоспроможність.

Для суспільства впровадження циркулярних моделей несе суттєві вигоди: чистіше довкілля, зменшення забруднення та пов'язаних з ним витрат, поява нових робочих місць у сфері "зелених" технологій, посилення енергетичної та ресурсної безпеки держави.

Отже, механізми формування циркулярних бізнес-моделей — це комплекс дій та умов, які разом зрушують економіку до циклічної, ресурсоефективної системи. Глобальні тренди і наукові дослідження підтверджують безальтернативність цього шляху для вирішення екологічних проблем та досягнення сталого розвитку. Україна має інтегруватися в цей процес, застосовуючи найкращі світові практики та мобілізуючи внутрішній потенціал.

Перспективою подальших досліджень можуть стати детальна діагностика готовності українських галузей до циркулярної трансформації, оцінка потенціалу вторинних ресурсів в економіці України, розробка галузевих "дорожніх карт" циркулярності. Також цікавим напрямом є вивчення поведінки споживачів та методів впливу на неї — експерименти, опитування щодо готовності купувати циркулярні товари, користуватися сервісами замість володіння тощо.

Література:

1. Горбаль Н. І., Пліш І. В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. Вісник НУ "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки і управління". 2021. Т. 5, № 1. С. 15—29. DOI: 10.-

23939/semi2021.01.015. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23584/210488verstka-17-31.pdf> (дата звернення: 04.09.2025).

2. Circular Economy Vs. Linear Economy. Circulayo. 2024. URL: <https://www.circulayo.com/post/circular-economy-vs-linear-economy#:~:text=The%20two%-20economies%20are%20opposites,for%20as%20long%-20as%20possible> (дата звернення: 02.09.2025).

3. Подра О. П., Горошко Ю. В. Циркулярні моделі управління розвитком бізнесу: проблеми та перспективи в Україні. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 231—236. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-11-231-236. <https://oaji.net/articles/2023/727-1675620733.pdf> (дата звернення: 02.09.2025).

4. Васильєва О. О., Домашенко С. В., Гіль Л. А. Циркулярні бізнес-моделі: бар'єри застосування та поведінка споживачів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. С. 310—318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136> (дата звернення: 21.09.2025).

5. Pearce D. W., Turner, R. K. Economics of natural resources and the environment. New York; London: Harvester Wheatsheaf, 1990.

6. Ellen MacArthur Foundation. Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. 2019. 50 p. URL: ellenmacarthurfoundation.org (дата звернення: 22.09.2025).

7. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. № 1. С. 109—110. URL: https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/10/11_-Ruda-M.-V..pdf (дата звернення: 18.09.2025).

8. Миценко І., Хаджинов І. Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній. Економіка і організація управління. 2022. № 1. С. 25—38. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.3> (дата звернення: 13.09.2025).

9. Bocken N. M.P., Bakker C., I. De Pauw. Product design and business model strategies for a circular economy. Journal of Industrial and Production Engineering. 2016. vol. 1015. Pp. 20—21.

10. Rizos V. et al. Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): barriers and enablers. Sustainability. 2016. № 8 (11). Pp. 1212—1230.

11. Stahel W. R. The circular economy. Nature. 2016. № 531 (7595). Pp. 435—438.

12. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation & Recycling. 2017. № 127. Pp. 221—232. DOI: 10.1016/j.resconrec.2017.09.005 (дата звернення: 02.09.2025).

13. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E. The circular economy: A new sustainability paradigm?. Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 143. Pp. 757—768. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048 (дата звернення: 02.09.2025).

14. Oghazi P., Mostaghel R. What are Circular Business Models (CBM)?. InnovationManagement.se. 2017. URL: <https://innovationmanagement.se/2017/11/16/what-are-circular-business-models-cbm> (дата звернення: 20.09.2025).

15. The Present State of the Circular Economy in Ukraine (Thor Lindskog). Circular Innovation Lab. 2023. URL: <https://www.circularinnovationlab.com/post/the-present-state-of-the-circular-economy-in-ukraine#:~:text=country%20without%20extended%20producer%20responsibility,So%2C%20what%20is%20being%20done> (дата звернення: 20.09.2025).

16. Малолітнева В. Відповідальне державне споживання. Як циркулярні закупівлі можуть врятувати світ. Vox Ukraine. 2019. URL: <https://voxukraine.org/uk/vidpovidalne-derzhavne-spozhyvannya-yaktsirkulyarni-zakupivli-mozhut-vryatuvati-svit/> (дата звернення: 10.09.2025).

17. Kirchherr J. et al. Barriers to the circular economy: evidence from the European Union (EU). Ecological Economics. 2018. Vol. 150. Pp. 264—272. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2018.04.028. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800917317573#:~:text=We%20find%20that%20cultural%20barriers%2C,considered%20the%20main%20circular> (дата звернення: 01.09.2025).

18. Нечитайло Д. З чистого аркуша: як працює і чим вигідна циркулярна економіка. Економічна правда. 2020. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2020/09/02/664626/#:~:text=3%20чистого%20аркуша%3A%20як%20працює,учасниць%20об%27єднав%20принцип> (дата звернення: 14.09.2025).

References:

1. Horbal, N. I. and Plish, I. V. (2021), "Circular business models for sustainable development of Ukrainian enterprises", *Diia.BiznesVisnyk NU "Lvivska politehnika". Seriya "Problemy ekonomiky i upravlinnia"*, vol. 5, no. 1, pp. 15—29, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23584/210488verstka-17-31.pdf> (Accessed 04 September 2025).

2. Circulayo (2024), "Circular Economy Vs. Linear Economy", available at: <https://www.circulayo.com/post/circular-economy-vs-linear-economy#:~:text=The%20two%20economies%20are%20opposites,for%20as%20long%20as%20possible> (Accessed 02 September 2025).

3. Podra, O. P. and Horoshko, Y. V. (2022), "Circular models of business development management: problems and prospects in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 231—236, available at: DOI: 10.32983/2222-4459-2022-11-231-236. <https://oaji.net/articles/2023/727-167562-0733.pdf> (Accessed 02 September 2025).

4. Vasilyeva, O. O., Domashenko, S. V. and Gil, L. A. (2024), "Circular business models: barriers to application and consumer behavior", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 70, pp. 310—318, available at: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136> (Accessed 21 September 2025).

5. Pearce, D. W. and Turner, R. K. (1990), *Economics of natural resources and the environment*, Harvester Wheatsheaf, New York, USA; London, UK/

6. Ellen MacArthur Foundation (2019), "Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change", available at: ellenmacarthurfoundation.org (Accessed 22 September 2025).

7. Ruda, M. V. and Myrka, Y. V. (2020), "Circular business models in Ukraine", *Menedzhment ta pidpriem-*

nytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 1, pp. 109—110, available at: https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/10/11_-Ruda-M.-V..pdf (Accessed 18 September 2025).

8. Mytsenko, I. and Khadzhinov, I. (2022), "Concepts of circular business models of key European companies", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1, pp. 25—38. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.3>.

9. Bocken, N.M.P., Bakker, C. and De Pauw, I. (2016), "Product design and business model strategies for a circular economy", *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 1015, pp. 20—21.

10. Rizos, V. et al. (2016), "Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): barriers and enablers", *Sustainability*, vol. 8 (11). pp. 1212—1230.

11. Stahel, W. R. (2016), "The circular economy", *Nature*, vol. 531(7595). pp. 435—438.

12. Kirchherr, J., Reike, D. and Hekkert M. (2017), "Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions", *Resources, Conservation & Recycling*, № 127, pp. 221—232. DOI: 10.1016/j.resconrec.2017.09.005.

13. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. and Hultink, E. (2017), "The circular economy: A new sustainability paradigm?", *Journal of Cleaner Production*, vol. 143. pp. 757—768. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048.

14. Oghazi, P. and Mostaghel, R. (2017), "What are Circular Business Models (CBM)?", *InnovationManagement.se*, available at: <https://innovationmanagement.se/2017/11/16/what-are-circular-business-models-cbm> (Accessed 20 September 2025).

15. Circular Innovation Lab (2023), "The Present State of the Circular Economy in Ukraine (Thor Lindskog)", available at: <https://www.circularinnovationlab.com/post/the-present-state-of-the-circular-economy-in-ukraine#:~:text=country%20without%20extended%20producer%20responsibility,So%2C%20what%20is%20being%20done> (Accessed 20 September 2025).

16. Malolitneva, V. (2019), "Responsible Public Consumption. How Circular Procurement Can Save the World", *Voks Ukraina*, available at: <https://voxukraine.org/uk/vidpovidalne-derzhavnespozhyvannya-yaktsirkulyarni-zakupivli-mozhutvryatuvati-svit/> (Accessed 10 September 2025).

17. Kirchherr, J. (2018), "Barriers to the circular economy: evidence from the European Union (EU)", *Ecological Economics*, vol. 150. pp. 264—272. available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800917317573#:~:text=We%20find%20that%20cultural%20barriers%2C,considered%20the%20main%20circular> (Accessed 01 September 2025). DOI: 10.1016/j.ecolecon.2018.04.028.

18. Nechytailo, D. (2020), "From a clean slate: how the circular economy works and what are its benefits", *Ekonomichna pravda*, available at: <https://pravda.com.ua/columns/2020/09/02/664626/#:~:text=3%20чистого%20аркуша%3A%20як%20працює,учасниць%20об%27єднав%20принцип> (Accessed 14 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 р.

М. О. Кужелєв,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7895-7879>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.16

ІМІДЖ КРАЇН ТА ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НАРОЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ: НАЦІОНАЛЬНІ ТА КОРПОРАТИВНІ ІНТЕРЕСИ

М. Kuzheliev,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"

IMAGE OF COUNTRIES AND IT COMPANIES IN THE CONDITIONS OF INCREASING
COMMUNICATION ACTIVITY: NATIONAL AND CORPORATE INTERESTS

Статтю присвячено питанню визначення та гармонізації балансу інтересів держави, ІТ-сектору та суспільства у системі формування іміджу країни та ІТ-підприємств, що є предметом актуального наукового аналізу. Розглянуто особливості поступової інтеграції іміджу ІТ-підприємств та країни в контексті успішних спільних проєктів та заходів, а також нарощення комунікаційної активності. Окреслено напрями потенційних та актуальних наукових досліджень інтеграційних процесів у системі відносин "імідж країни — імідж ІТ-підприємств" в умовах інформаційної економіки. Зазначено, що аналіз іміджу ІТ-підприємств набуває стратегічного значення, адже корелює з інвестиційною привабливістю держави, її технологічною конкурентоспроможністю на світовому ринку. Систематизовано та акцентовано увагу на малодосліджених темах та питаннях іміджеології майбутнього, які потребують подальшого вивчення.

The article examines the image of countries and IT companies in the context of growing communication activity in order to form harmonious national and corporate interests. It is argued that a positive, reliable and innovative image of IT companies has acquired the status of a relevant economic and managerial interest, becoming an important area of support for the image of the country in which they are located. The latest vision of image as a management tool is considered, which is a means of management, marketing, increasing investment attractiveness, ensuring competitiveness and communication policy. It is determined that for the state, image and image technologies are a prerequisite for the use of "soft power" tools and an important component of the mechanism for promoting national interests in the international arena. It is proven that the IT sector occupies a central place in the processes of the formation of the information economy, acting as a locomotive of change. The features of the integration of image projects and strategies at the level of state authorities and IT corporations are systematized and analyzed in three main areas: the formation of competitiveness,

assistance to leaders in the IT industry and harmonization of interests in the national information environment. The unique experience of Ukraine in the conditions of a war economy is considered, where accelerated digitalization processes stimulated the improvement of the system of "government-business" and "government-population" relations, strengthening managerial security and timeliness of communications. A list of understudied thematic areas in the field of imageology of the future is provided, including the formation of the image of joint digital projects, the analysis of conflicts of interest, the assessment of the impact of the image of IT enterprises on the image of the country, as well as the establishment of new standards of business culture in the context of the use of artificial intelligence (AI). It is proven that the study of the image states of the IT sector is gaining strategic importance and is a fundamental prerequisite for ensuring the long-term socio-economic progress of the state, since the image of IT enterprises directly correlates with the investment attractiveness and technological competitiveness of the country. The effective use of the potential of cooperation is argued as an opportunity to accelerate information progress on the basis of harmony and balance.

Ключові слова: імідж, комунікації, національна економіка, інформаційна економіка, владний менеджмент, IT-підприємства, корпоративний менеджмент.

Key words: image, communications, national economy, information economy, power management, IT enterprises, corporate management.

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

Рух до інформаційної економіки та інформаційного суспільства визнано більшістю країн світу не лише як вектор безперервних змін, але й як прогрес у різноманітних комунікаційних процесах трикутника "влада — бізнес — населення", а також в активізації засобів масової комунікації. Така парадигма розвитку інформаційного прогресу та його результативності знаходить своє продовження в дослідженнях, що стосуються змін та нових проявів політики щодо іміджу підприємств та країн. Зазначені дослідження, як правило, стосуються агресивних й креативних стратегій, як успішних компаній, так і аутсайдерів, а також питань достовірності чи недостовірності інформації. Тому дослідження в контексті розширення розуміння станів, подій, заходів та потенційних змін в інформаційному просторі та IT-галузі країни є актуальним. Саме тому зазначені аспекти починають отримувати належне визнання як у сфері теорії та методології менеджменту, так і в практичній площині.

Важливою є й залежність між іміджем, ефективністю комунікацій та фінансовими, виробничими й управлінськими результатами діяльності суб'єкта господарювання, а також моделлю його взаємодії з державними структурами. Цю кореляцію можна дослідити як на рівні окремих корпорацій, так й на рівні окремих держав. Достатньо згадати кейс Ілона Маска, чиї особисті конфлікти з владою США у 2025 році призвели до негативних фінансових наслідків у діяльності компанії Tesla. Це підкреслює пряму кореляцію між іміджем та комунікаційною стратегією керівника й фінансовою стабільністю конкретної корпорації. На рівні держави аналогічним негативним прикладом може слугувати рф: сформований імідж країни-терористки, а також репутація корум-

пованої влади, яка нехтує нормами міжнародного права та систематично розпочинає військові конфлікти, справили значний деструктивний вплив. Таким чином, якісний імідж та налагоджені комунікаційні процеси є критичними чинниками для досягнення та підтримання стратегічної успішності як комерційних структур, так і окремих держав.

Найбільш стрімкий та успішний приклад іміджевої політики та формування комунікаційних процесів спостерігається у практиках IT-підприємств, що є похідним від специфіки їхньої діяльності. Такі важливі ознаки, як інноваційність, креативність, специфічна професійна культура, висока інтелектуалізація праці та соціальна відповідальність доводять неможливість ефективного розвитку IT-підприємства поза зоною цих процесів. Отже, позитивний, достовірний та соціально-відповідальний імідж [1] набув статусу актуального економічного та управлінського інтересу не лише для самих IT-компаній, але й став важливою сферою підтримки іміджу країни їхньої реєстрації та розташування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню питань балансу інтересів у системі формування іміджу країни та IT-підприємств присвячено роботи відомих українських вчених. Зокрема В. Білозубенко [2], В. Храпкіна та О. Матвієнко [3], активно вивчають процеси формування лідерських позицій окремих підприємств, бізнес-структур та представників топ-менеджменту. При вивченні іміджу підприємств слід спиратися на перспективи підвищення їхньої конкурентоспроможності, що детально розглянуто в праці Є. Діденко [4].

У дослідженнях О. Пригодюк та І. Парнікова [5] зроблено акцент на стратегічній перспективі маркетингових, іміджевих, безпекових та комунікаційних техно-

логій у контексті підтримки малого й середнього бізнесу, а також на необхідності розширення системи знань сучасного менеджменту. Вплив ринкових трансформацій та комплексне забезпечення змін в інформаційній сфері підприємств на основі технологій іміджмейкінгу розглянуто в дослідженні І. Баша та Ю. Ремезя [6]. Національні та корпоративні інтереси як систему інструментів управлінської дії в епоху інформаційної економіки та інформаційного суспільства вивчали та аргументували релевантність таких досліджень науковці Л. Панкова, Д. Узбек та ін. [7], О. Пригодюк [8]. Водночас І. Пальчик і М. Желіховська [9] розглядають імідж як складову операційного менеджменту, що є основою формування конкурентоспроможності підприємства.

Потенціал напрацювань та перспективи розвитку іміджевих технологій і іміджмейкінгу як комплексу знань в Україні перебуває лише на початковому етапі формування. Цей процес є інтеграційним, багатограним та досить складним, насиченим новими ідеями та перспективами залучення досліджень науковців і практиків із найрізноманітніших сфер людської діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — на основі системного підходу дослідити економічні аспекти іміджу країн та ІТ-підприємств в умовах нарощення комунікаційної активності з позиції формування гармонійних, збалансованих національних та корпоративних інтересів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційна економіка є комплексом складних процесів відтворення національного продукту в умовах системного зростання досягнень інформаційного прогресу. Вона базується на явищах становлення, формування та прогресу, що відбуваються завдяки використанню новітніх інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів активного залучення знань, і є проявом третьої, четвертої та п'ятої промислових революцій. У цьому контексті інформаційний прогрес стрімко оновлює бачення, можливості та перспективи в дослідженнях національних і корпоративних економічних інтересів та відповідного методичного забезпечення. Це, своєю чергою, формує цільові вектори змін суспільних процесів, акцентуючи увагу на необхідності гармонізованих та інтегрованих відносин між розвитком корпорацій, ІТ-сфери та національної економіки в ринкових умовах [10, с. 25].

Перед науковою спільнотою, провідним владним та корпоративним менеджментом постає актуальна проблема, що відповідає зміні ролі й місця іміджу та комунікаційного забезпечення у сучасному діловому інформаційному середовищі. Виникає та активно поширюється новітнє бачення іміджу як управлінського інструменту для формування успішних зовнішніх і внутрішніх комунікацій підприємства, нарощення потенціалу соціальних та культурних інвестицій, а також забезпечення фінансової стабільності у різних часових межах. Таким чином, імідж визнається одночасно інструментом менеджменту, маркетингу, підвищення фінансової та інвестиційної привабливості, забезпечення конкурентоспро-

можності, а також комунікаційної та інвестиційної політики суб'єкта господарювання.

На інформаційну економіку безпосередньо впливає цільове впровадження іміджевих технологій для підприємств, що є ключовим фактором при оцінці успішності бізнесу, поліпшенні індикаторів конкурентоспроможності, здобутті лідерства та зміцненні стратегічного положення на національному ринку. Це, своєю чергою, позитивно впливає на рівень рентабельності та ефективність залучення фінансування, що безпосередньо відображає економічні інтереси як окремих компаній, так і держави в цілому. Для держави імідж та іміджеві технології поступово стають обов'язковою умовою застосування інструментів "м'якої сили" та вагомою складовою механізму визнання і просування національних інтересів на міжнародній арені.

Національні інтереси високорозвинених країн окреслюють вектори руху до інноваційного та інформаційного, інтелектуального та управлінського прогресу. Це розглядається як сукупність цілеспрямованих дій та необхідних умов для трансформації суспільних відносин і переходу на новий цивілізаційний рівень розвитку.

Внаслідок консолідованих зусиль та взаємодії бізнесу й уряду, інформаційна економіка імплементується у господарських комплексах таких країн, як США, Німеччина, Японія, Франція та ін. Але, економіка кожної країни проходить власні етапи становлення інформаційної економіки — від цифрової та діджитал-моделі до інноваційно-цифрової та знаннєвої [3].

Центральне місце у зазначених процесах посідає ІТ-сектор, який виступає локомотивом змін. Саме він генерує та апробує нові моделі організації інформаційної та комунікаційної діяльності, нарощує потенціал ділової комунікації та модернізує стандарти професійної культури. Провідні підприємства ІТ-галузі формують майбутнє, розробляють сценарії галузевих трансформацій, впроваджують інноваційні продукти та технології, а також збільшують економічний і знаннєвий потенціал держави та людства.

Імідж перетворюється не лише на елемент ефективної діяльності менеджменту компанії, але й на обов'язковий чинник успіху [11]. Він розширює потенціал інформаційного впливу на процеси інтеграції підприємств та галузей, які відбуваються у форматі концентрації та централізації капіталу, а також промислового та науково-орієнтованого кластероутворення, формування асоціацій. Управлінські практики трансформують бренд, рекламні кампанії, іміджеві та комунікаційні проєкти у площину відкритих платформ для спільної діяльності фахівців, широких груп працівників, науковців та освітян. Така консолідована діяльність спрямована на досягнення як суспільних, так і корпоративних інтересів.

Тому проєкти спільного й інтегрованого формування іміджу країн та ІТ-підприємств потребують детального вивчення. Особливості інтеграції іміджевих проєктів та стратегій на рівні державної влади та ІТ-корпорацій в умовах інформаційної економіки (Табл. 1) становлять значний інтерес і є насиченими практичним досвідом.

Цю діяльність можна вважати умовно новою з огляду на зміну ролі та місця інституцій влади й корпорацій у суспільному житті. Розвиток суспільства відбу-

Таблиця 1. Особливості інтеграції іміджевих проєктів та стратегій на рівні державних органів влади й ІТ-корпорацій в умовах функціонування інформаційної економіки

№	Напрями формування іміджу країни	Напрями формування іміджу ІТ-підприємств	Особливості інтегрування спільних дій між владою та ІТ-бізнесом
1.	Формування конкурентоспроможності національної економіки, підтримка пріоритетних галузей та окремих сфер діяльності	Формування конкурентоспроможності підприємства в контексті стратегічного бачення розвитку інформаційного середовища та інформаційного ринку. Для ІТ-підприємств – розробка конкурентної стратегії в умовах високих ризиків та ринкової нестабільності. Налагодження цільових комунікацій з органами державної влади та провідним управлінським менеджментом.	Пряма залежність між формуванням факторів конкурентоспроможності підприємств та прогресивною державною політикою виявляється через лобіювання преференцій і цільової підтримки. Стратегічне бачення урядом пріоритетів та національних інтересів у контексті розвитку інформаційної економіки забезпечує успіх та лідерство ІТ-підприємств на світових ринках, а також сприяє їхньому просуванню.
2.	Сприяння лідерам ІТ-галузі у сфері позитивного сприйняття та взаємодії з іншими бізнес-структурами. Реалізація потенціалу інтеграції та модернізації комунікаційних зв'язків з іншими галузями та підприємствами.	Отримання, визнання, масштабування лідерських позицій. Впровадження стратегії та тактики лідера.	Комплекс заходів та проєктів спрямований на інтеграцію лідерського статусу корпорації з загальнонаціональним успіхом та провідними позиціями країни. Це передбачає розширення та закріплення дієвих інструментів і комунікаційних стратегій успіху. Ключовим чинником стає вихід за межі поточної галузі та формування показових прикладів диверсифікації бізнесу.
3.	Гармонізація та балансування інтересів в питаннях формування національного інформаційного середовища	Інновації, цільові технології в інформаційній культурі, комунікаційному забезпеченні. Перехід на моделі мультикультурної співпраці.	Забезпечення усунення інформаційної асиметрії має критичне значення у контексті взаємовідносин та стратегічного планування спільної діяльності. Це передбачає обговорення та імплементацію новітніх стандартів культури й організації національного ділового середовища.

Джерело: складено автором.

вається в умовах комплексних трансформаційних змін, де економічно розвинені країни розширюють свій потенціал завдяки інноваційним проєктам ІТ-бізнесу. Позитивний імідж великих ІТ-компаній набуває важливості для залучення підтримки широкого кола соціальних груп, бізнесу та іноземних інвесторів. Відтак, зусилля державної влади щодо формування позитивного іміджу країни, стають неможливими без активної участі великих корпорацій та лідерів ІТ-бізнесу.

Потенціал такої співпраці є об'єктивним, проте характеризується специфічними особливостями. Існує низка прикладів, що демонструють вплив комунікаційної активності бізнесу та органів державної влади, які підтверджують доцільність заходів державного менеджменту. Ці заходи реалізуються у форматі інтегрування накопичених потенціалів різних видів ресурсів (Табл. 1).

Незважаючи на те, що кожен проєкт, який становить основу цієї співпраці, потребує індивідуального обґрунтування, цільового просування та контролю за впливом на процеси життєдіяльності, він, як правило,

викликає значний інтерес як у суспільстві, так і на міжнародному рівні.

За першим напрямом спостерігається значна кількість прикладів інтеграції національних та корпоративних інтересів у контексті залучення та просування пріоритетних питань, які характеризуються як чинники конкурентоспроможності. Яскравим кейсом є Китай, чия економічна політика є не просто декларованою підтримкою, а радше моделлю цільового управління розвитком ІТ-галузі в контексті агресивної політики просування інформаційного суспільства та інформаційної економіки. Ця політика КНР одночасно вважається успішною і проблемною через інтеграцію адміністративного управління та політики КПК у ринкові процеси, що призводить до конфлікту в системі відносин "влада-бізнес". З огляду на це, визначати такі відносини як перспективні чи гармонійні не доречно.

За другим напрямом спостерігається значна кількість успішних прикладів співпраці, і цей досвід характеризується позитивними оцінками. В умовах воєнної економіки України та з огляду на її вимушене мілітарне майбутнє, слід очікувати подальшої інтеграції ІТ-секто-

ру з військово-промисловим комплексом країни. Інформаційна економіка держави станом на 2025 рік демонструє високий рівень розвитку, має фундамент прискорених процесів цифровізації, розроблені технології для функціонування "цифрової влади", а також застосовує та вдосконалює різноманітний інструментарій впливу на недержавні та соціальні інституції.

Під час війни ці процеси стимулювалися з позиції покращення трикутника відносин "влада-бізнес", "влада-населення", "бізнес-населення". Такі заходи комплексно посилювали управлінську безпеку та своєчасність соціальних та ділових комунікацій, що має велике значення в умовах військового стану [8]. Такий досвід на сьогодні є унікальним, а його результативність потребує комплексного вивчення та адаптування в умовах гібридної війни рф проти країн ЄС.

Третій напрям формує фундамент організації співпраці, який має забезпечити ефективність та результативність реалізації спільних проєктів. Він формує платформу єдності цих проєктів у вигляді руху до гармонійних відносин на засадах балансу інтересів. Прикладом цього є поява та масштабування у світі міст, чітко зорієнтованих на формування умов для життєдіяльності та ведення бізнесу представниками ІТ-сфери. Ця інновація в урбаністичних процесах набуває стрімкого поширення, і Кремнієва Долина (Silicon Valley) вже не розглядається як поодинокий прецедент.

В переліку міст, що сформували оптимальні умови для ІТ-підприємств та фахівців галузі, варто виділити Барселону, Торонто, Пекін, Мілан, Нью-Йорк, Ріо-де-Жанейро, Амстердам, Париж, Джакарту та Лісабон. Корпорація International Workplace Group провела порівняльний аналіз 26 міст світу щодо їхньої комфортності для дистанційної роботи [12]. Аналогічна тенденція спостерігається у багатьох країнах світу, де урядові структури зацікавлені у територіальній концентрації ІТ-бізнесу, нарощенні потенціалу інновацій та успішному іміджі країни. У цих умовах стрімко відбувається інтеграція національних та корпоративних інтересів з метою нарощування інформаційної інфраструктури, синтезу виробничої та інформаційної сфер, а також активізації комерціалізації наукових і науково-практичних ідей.

Усі зазначені напрями є позитивним фактором, що стимулює розвиток різновекторних тематик з позиції впровадження системи знань у питаннях розширеного відтворення, цільової підтримки та успішності співпраці ІТ-підприємств з органами державної влади на всіх рівнях управління. До молодосліджених тематичних напрямів у сфері іміджеології майбутнього доцільно віднести такі питання:

- формування іміджу спільних цифрових проєктів, інфраструктури та цифрових платформ, створених у партнерстві ІТ-бізнесу та влади;
- перспективи розвитку кластерів, які об'єднують державні підприємства та ІТ-компанії;
- аналіз конфліктів інтересів та виявлення випадків порушення логіки діяльності державних інституцій та корпоративних структур;
- оцінювання впливу іміджу ІТ-підприємств на імідж країни та успішність проєктів цифровізації економіки;
- забезпечення безпеки відтворення національного продукту та мінімізація інформаційних загроз в умовах порушення конкурентного бізнес-середовища;

— встановлення нових стандартів інформаційної та ділової культури в контексті масштабування використання штучного інтелекту (ШІ);

— розробка нових вимог до організації ведення господарської діяльності та праці в умовах неконтрольованого застосування ШІ та потенційно небезпечних інформаційних продуктів і технологій;

— оцінювання іміджевої, політичної та неполітичної діяльності ІТ-підприємств, дослідження нових форм інформаційної влади та масштабування політичних (профспілкових, корпоративних) проєктів;

— вивчення іміджу окремих груп та поведінкових моделей найманих працівників ІТ-підприємств з позиції формування креативного сектору країни, а також аналіз його потреб та інтересів;

— дослідження культури лідерів ІТ-сфери, що охоплює професійний, комунікаційний, іміджево-маркетинговий та рекламний аспекти;

— оцінювання впливу корпоративної культури та стандартів соціального захисту ІТ-корпорацій на національні стандарти інформаційної, соціальної та освітньої культури.

Зазначені тематичні напрями є доволі актуальними, оскільки вони вже активно досліджуються та актуальні у запитах державних інституцій й на корпоративних вебсайтах, а також є предметом активного обговорення в соціальних мережах. З огляду на це, наукові дослідження мають оперативно реагувати на ці запити, беручи до уваги вимоги сучасної цифрової епохи та необхідність нарощування потенціалу науки й освіти [13; 14].

Саме дослідження зазначених питань створить передумови для узгодженості дій між органами влади, політичними інституціями, а також для ефективного планування та прогнозування розвитку країни й бізнесу в країні. Внаслідок цього заходи державної та галузевої політики набудуть нового значення. Це формує базис для гармонійного та збалансованого просування національних і корпоративних інтересів зі спільними векторами руху та значним потенціалом інтеграційних процесів (Табл. 2).

Для підприємств це є стимулом продукування інноваційних продуктів і технологій, а також передбачає зміну ставлення до внутрішнього та зовнішнього інформаційного простору як до платформи для гармонізації відносин з владою. Особливу увагу слід приділяти принципам змін у питаннях комунікаційного забезпечення, формування та ретельного ставлення до іміджу, бренду й реклами ІТ-компаній. Актуальним завданням постає можливість розробки та впровадження колективних дій на засадах обговорених ідей, спільних заходів, стратегічних програм та проєктів.

Характеристики розвитку національної інформаційної економіки, її іміджевих станів значно розширюються за рахунок включення в такий аналіз ІТ-підприємств та кластерів за участю ІТ-компаній. Імідж ІТ-підприємств значно виходить за межі корпоративного сектору, інформаційного ринку, проєктів та програм цифровізації, а це в підсумку і є імідж країни, що формує свою прогресивну модель інформаційної економіки та інформаційного суспільства. Саме тому аналіз іміджу ІТ-підприємств набуває стратегічного значення,

Таблиця 2. Потенціал досліджень інтеграційних процесів у системі взаємовідносин "імідж країни — імідж ІТ-підприємств" в контексті інформаційної економіки, що є актуальним на п'ятирічну перспективу

	Напрями дослідження в умовах інформаційної економіки	Імідж країни	Імідж ІТ-підприємств	Результат в системі балансу інтересів
1.	Вивчення та підтвердження спільних інтересів, що формують майбутній інформаційний простір країни	Валідація якості та успішності національного ділового середовища, що охоплює аналіз ефективності комунікаційних процесів та дослідження взаємовідносин у системі «влада-бізнес»	Оцінка потенціалу ресурсного забезпечення, що передбачає аналіз інтелектуального та знаннєвого, фінансового й комунікаційного компонентів.	Формування системного бачення трансформаційних змін та руху прогресу в ІТ-галузі, а також створення потенціалу для спільних дій, заходів та проєктів з метою гармонізації взаємовідносин. Це включає розробку стратегічних планів і проєктів з чітко визначеними векторами інновацій та інвестицій в ІТ-сектор.
2	Спільні проєкти та інтегровані заходи в площині економіки	Міжнародне визнання країни як суб'єкта з розвинутою інформаційною економікою.	Розширення сфери інвестиційної, інноваційної, фінансової та ділової комунікаційної діяльності. Активна участь у процесах цифрової трансформації державного та галузевого управління.	Підвищення якості процесів стратегічного та тактичного планування. Формування екосистем між бізнесом та владою у форматах кластерів, технопарків та бізнес-асоціацій.
3	Аналіз, оцінка успішності інтегрованих проєктів, якості виконання планів та завдань	Оцінювання прибутковості спільних проєктів та аналіз соціальних і змішаних ефектів цифровізації різних сфер життєдіяльності.	Оцінка прибутковості спільних проєктів та аналіз нарощування інвестиційного потенціалу з боку державних інституцій.	Активізація трансформаційних процесів у національному діловому середовищі. Якісні та гармонійні зміни інформаційної культури, безпеки ведення господарської діяльності.

Джерело: складено автором.

оскільки він прямо корелює з інвестиційною привабливістю держави, її технологічною конкурентоспроможністю на світовому ринку та рівнем довіри міжнародних партнерів. Дослідження іміджевих станів ІТ-сектору є не лише галузевим питанням, а фундаментальною передумовою для довгострокового соціально-економічного прогресу в країні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи наведені положення щодо формування й комплексного відображення іміджу країн та ІТ-підприємств в епоху інформаційної економіки, можна зробити висновок, що в цій системі взаємовідносин спостерігається загальна спрямованість у реалізації національних і корпоративних економічних інтересів. Ефективне використання такого потенціалу співпраці відкриває реальні можливості для прискорення інформаційного прогресу на засадах гармонійності та збалансованості. Це стосується не лише іміджевих та комунікаційних процесів, але й сприяє досягненню економічної стабільності, фінансової успішності та нарощенню конкурентного потенціалу ІТ-сектору.

Відповідно, в умовах нарощення комунікаційної активності та гострої потреби в узгодженні національних і корпоративних інтересів, дослідження іміджевих станів ІТ-сектору набуває стратегічного значення. Воно розглядається не лише як галузеве питання, а як фундаментальна передумова для забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку держави.

Література:

1. Кужелєв М.О. Формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Економічний часопис-XXI. 2015. № 3—4 (1). С. 60—63.
2. Білозубенко В.С. Стратегії формування іміджу ІТ-підприємств у контексті розвитку інформаційної економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2024. № 61. С. 91—97.
3. Храпкіна В.В., Матвієнко О.Д. Трансформація процесів розвитку інформаційної економіки та особливості повоєнного відновлення підприємств ІТ-сектору України. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. С. 168—192.

4. Діденко Є. О., Лавриниць М. С. Імідж підприємства як один з факторів його конкурентоспроможності. Geopolitical processes in the world today: Collection of scientific articles. — "East West" Association for Advanced Studies and Higher Education. Vienna, Austria, 2016. P. 23—27.

5. Пригодюк О.М., Парніков І.Є. Інформаційний менеджмент: стратегія комунікаційної безпеки малого та середнього бізнесу. SWorldJournal. 2024. № 28 (3). С. 95—105.

6. Баша І. М., Ремезь Ю. Б. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22> (дата звернення: 02.10.2025).

7. Pankova L., Uzbek D., Panchenko Y., Samoilenko A., Privarnikova I. Impact of digitalization on the protection and implementation of the national economic interests. Cuestiones Politicas. 2022. № 40 (74). P. 815—829.

8. Пригодюк О. М. Національні економічні інтереси України в парадигмі змін управлінської безпеки в умовах інформаційної економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 17. С. 80—84.

9. Пальчик І.М., Желіховська М. В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 246—252.

10. Uzbek D. Methodological and organisational foundations for the study of national economic interests in the context of the information economy. Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly Int. Sci. and Pract. Conf. (Apr. 28-29, 2023). Tallinn: Teadmus O?, 2023. P. 24—27.

11. Кужелєв М. О. Імідж ІТ-підприємств в умовах нарощення потенціалу інформаційної економіки та інформаційного суспільства: стратегія та тактика. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. № 1 (85). С. 162—167.

12. Колесник П. ІТ-шникам сподобається. Названо 10 ідеальних міст для віддаленої роботи. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylar/it-shnikam-spodobaetsya-nazvano-10-idealnih-1693407846.html> (дата звернення: 02.10.2025).

13. Кужелєв М. О. Сучасний стан фінансування української науки: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2015. Вип. 13/3. С. 129—131.

14. Дей М. О., Нечипоренко А.В. Проблеми фінансування освіти в контексті децентралізації управління в Україні. Management of higher education quality: problems and prospects. London: IASHE, 2017. С. 13—16.

References:

1. Kuzheliev, M.O. (2015), "Corporate social responsibility paradigm formation in Ukraine", Ekonomichnyi chasopys — XXI, vol. 3-4 (1), pp. 60-63.

2. Bilozubenko, V.S. (2024), "Strategies for forming the image of IT enterprises in the context of the development of the information economy", Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, vol. 61, pp. 91—97.

3. Khrapkina, V.V. and Matvienko, O.D. (2025), "Transformation of the processes of development of the information economy and features of the post-war restoration of enterprises in the IT sector of Ukraine", Transformatsiia biznesu v konteksti hlobalnykh vyklykiv staloho rozvytku [Business transformation in the context of global challenges of sustainable development], Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", Kyiv, Ukraine.

4. Didenko, Ye. O. and Lavrynets, M. S. (2016), "Enterprise image as one of the factors of its competitiveness", Geopolitical processes in the world today: Collection of scientific articles. "East West" Association for Advanced Studies and Higher Education, Vienna, Austria, pp. 23—27.

5. Pryhodiuk, O. M. and Parnikov, I. Ye. (2024), "Information management: strategy of communication security of small and medium business", SWorldJournal, vol. 28 (3), pp. 95—105.

6. Basha, I. M. and Remez, Yu. B. (2021), "Theoretical and practical principles of enterprise image in modern conditions", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 28, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22>.

7. Pankova, L., Uzbek, D., Panchenko, Y., Samoilenko, A. and Privarnikova, I. (2022), "Impact of digitalization on the protection and implementation of the national economic interests", Cuestiones Politicas, vol. 40 (74), pp. 815—829.

8. Pryhodiuk, O. M. (2023), "National economic interests of Ukraine in the paradigm of management security changes in the conditions of the information economy", Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika, vol. 17, pp. 80—84.

9. Palchik, I. M. and Zhelikhovska, M. V. (2022), "Operational management as the basis for building a company's competitiveness", Ukrainnyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki, Vol. 7, No. 2. pp. 246—252.

10. Uzbek, D. (2023), "Methodological and organisational foundations for the study of national economic interests in the context of the information economy", Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly Int. Sci. and Pract. Conf., Teadmus O?, Tallinn, April 28—29, pp. 24—27.

11. Kuzheliev, M.O. (2024), "Image of it enterprises in the conditions of increasing the potential of the information economy and information society: strategy and tactics", Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia, vol. 1 (85), pp. 162—167.

12. Kolesnik, P. (2023), "IT specialists will like it. Named 10 ideal cities for remote work", available at: <https://www.rbc.ua/rus/stylar/it-shnikam-spodobaetsya-nazvano-10-idealnih-1693407846.html> (Accessed 2 October 2025).

13. Kuzheliev, M.O. (2015), "The current state of funding of Ukrainian science: problems and prospects", Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences", Vol. 13/3, pp.129—131.

14. Dei, M.O. and Netchyporenko, A.V. (2017), "Problems of financing education in the context of decentralization of governance in Ukraine", Management of higher education quality: problems and prospects, IASHE, London, UK, pp.13—17.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.

О. О. Ципліцька,
д. е. н., доцент, с. н. с. відділу торговельної та промислової політики,
Державна установа "Інститут економіки та прогнозування НАН України"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3803-9421>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.23

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: РУШІЇ ТА ВИКЛИКИ

О. Tsyplitska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher of the Department of Trade
and Industrial Policy, State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine"

RESTRUCTURING OF THE MANUFACTURING FOR POST-WAR RECOVERY: DRIVERS AND CHALLENGES

У статті досліджено чинники (рушії) реструктуризації переробної промисловості, що сприятиме повоєнному відновленню, з урахуванням їх впливу на характер сумісно-розділеної праці в економіці. Розглянуто виклики реструктуризації переробної промисловості в умовах сучасних глобальних і внутрішніх соціально-економічних трансформацій. Реструктуризація переробної промисловості представлена ключовим елементом відновлення національної економіки на новій, інноваційно-орієнтованій основі. Визначено, що повномасштабна війна спричинила спрощення структури переробної промисловості, зумовивши зростання ролі низько- та середньотехнологічних виробництв й посилення імпортозалежності. Водночас емерджентним напрямом став розвиток оборонної промисловості та залучення інвестицій у цей сегмент. Центральне місце у трансформації займає феномен сумісно-розділеної праці як індикатор інституційної спроможності до координації відновлювальних процесів. Опорним механізмом реструктуризації переробного виробництва визначено компоненти сталого розвитку, що включають декарбонізацію, цифровізацію, соціальну інклюзію та подолання бідності, зовнішньоекономічну конкурентоспроможність. Реструктуризація неминуче супроводжуватиметься суперечностями, які вимагатимуть оновлення підходів до державної промислової політики. Необхідним визнано реформування нормативно-правової бази та підприємницького середовища, інституційних рамок і промислової інфраструктури відповідно до принципів сталого розвитку та з метою розвитку високотехнологічних видів виробництва.

The article examines the factors (drivers) of restructuring the manufacturing, which will contribute to post-war recovery, taking into account their impact on the nature of joint-divided labor in the economy. The paper emphasizes on challenges of restructuring the manufacturing industry amid current global and domestic socio-economic transformations.

Restructuring is presented as a key element in the national economy recovery on a new, innovation-oriented foundation. It is established that the full-scale war has led to a simplification of the manufacturing structure, marked by the growing dominance of low- and medium-tech production and increased import dependency. At the same time, an emergent trend has been the development of the defense industry and the attraction of investments into this segment. A central role in the transformation is played by the phenomenon of jointly-divided labor, which serves as an indicator of institutional capacity to coordinate recovery processes.

The core mechanism for restructuring manufacturing is defined through the components of sustainable development, including decarbonization, digitalization, social inclusion and poverty reduction, and international competitiveness. Artificial intelligence (AI) is considered a key driver of digital transformation in the manufacturing industry, capable of reshaping the division of labor and generating new economic value. Its integration into value chains occurs through cross-sectoral cooperation between manufacturers, digital technology providers, cybersecurity specialists, and robotics companies. At the same time, effective implementation of AI in Ukraine requires the creation of favorable conditions and the resolution of several technological, social, and legal contradictions.

The restructuring process will inevitably involve contradictions that necessitate a revision of state industrial policy. Reforming the regulatory and business environment, institutional frameworks, and industrial infrastructure in line with the principles of sustainable development and aimed at advancing high-tech industries is recognized as essential.

Ключові слова: опори повоєнного відновлення, структурні зміни, промислова політика, цифровізація, сталий розвиток, мережеві інституції.

Key words: pillars of post-war recovery, structural changes, industrial policy, digitalization, sustainable development, network institutions.

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

Повоєнне відновлення в Україні потребуватиме глибокої структурної трансформації економіки, оскільки пріоритетом є не лише фізична відбудова її структурних елементів й господарських об'єктів, а "краща і зелена відбудова" (build back better and greener), що стало ключовим принципом такого відновлення в рамках політики Уряду України [1].

Ключовою опорою для такої відбудови має стати переробна промисловість як основа індустріального зростання, джерело якісних робочих місць та високотехнологічного товарного експорту. Вона є засобом координації промислового розвитку для поступового підвищення частки галузей з високою доданою вартістю, адже в країнах ЄС частка доданої вартості, створювана у високотехнологічних секторах, у 2023 р. становила 3,96% [2], в той час як в Україні її значення за 2012—2023 рр. скоротилося з 2,1% до 1,4% [3]. Спрощення структури переробної промисловості, яке відбулося під впливом війни, зокрема, підвищення частки низько— та середньотехнологічних видів діяльності (харчової, деревообробної тощо), скорочення експор-

ту, зростання імпортозалежності та суттєві деформації на ринку праці ускладнюють завдання докорінної реструктуризації, яка є нагальною для підвищення конкурентоспроможності національної економіки та добробуту громадян. Реструктуризація переробного сектора є критично важливою для переходу до моделі сталого індустріального розвитку, орієнтованого на створення вищої доданої вартості, технологічне оновлення та зниження залежності від імпорту.

Звідси актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибокого переосмислення ролі переробної промисловості як опори повоєнного економічного відновлення України та виявлення рушіїв промислової реструктуризації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців відображено чинники, проблеми та напрями структурних перетворень в переробній промисловості, зокрема, робиться акцент на високотехнологічному виробництві та поглибленій переробці, виокремлюються чинники та виклики структурних змін та підвищення конкурентоспроможності промислового комплексу України.

Термін "реструктуризація" проаналізований в роботі І. Сапицької [4], де наведено основні визначення, що загалом розглядають даний термін як комплексні структурні зміни, спрямовані на розкриття потенціалу певної економічної системи, удосконалення або оптимізацію її структури й управлінських функцій, що забезпечуються ефективним розподілом й використанням всіх ресурсів. У статті В.П. Антонюк та В.І. Ляшенко [5] представлено зміни у переробній промисловості регіонів Придніпров'я, спричинені війною, зокрема динаміку частки середньо- і високотехнологічних видів діяльності, та запропоновано низку заходів та збільшення фокусу на переробну промисловість в регіональних стратегіях розвитку. В.М. Геєць [6] наголошує на потенціалі таких промислових видів діяльності, які мають науковий супровід в Україні, як титаново-літєва і алюмінієва галузі промисловості, важке енергомашинобудування, чорна металургія на базі нових технологій, нові нафтохімічні технології виготовлення органічних продуктів для різних галузей економіки, синтетичне рідке паливо, нові високотехнологічні сорти сільськогосподарських рослин та їх поглиблена переробка й використання у харчовій промисловості. У роботах В. Венгера В. та ін. [7], М.П. Сичевського та ін. [8] також розкрито потенціал поглибленої переробки ресурсів для виробництва металургійних та продовольчих товарів з високою доданою вартістю як пріоритети повоєнного відновлення української економіки.

В контексті повоєнного відновлення та відповіді на його виклики авторський колектив монографії за редакцією академіка А.А. Гриценка [9] розглянуто перспективні моделі резильєнтної національної укоріненої промисловості, серед яких виокремлено модель розподіленої мануфактури, яка формується на нових технологічних засадах та принципах співорганізації населення, людиноцентричності, відповідальності, екологічності та циркулярності тощо. В свою чергу, Р.Д. Аткинсон [10; 11] розглянув рушії та бар'єри розвитку промисловості та її вплив на економічне зростання в рамках англосаксонської моделі капіталізму й переваги азійської моделі розвитку переробної промисловості та дієвої промислової політики.

С. О. Ішук [12] сформувала систему пріоритетів імпортозаміщення на внутрішньому ринку промислових товарів та окреслила базові напрями розвитку імпортозаміщувальних виробництв в переробній промисловості, що стимулюватиме структурні зміни в переробній промисловості як під впливом держави, так і ринку, зокрема — розвиток хімічної промисловості, деревообробної, легкої та агропереробної промисловості. В іншій роботі [13] колектив авторів розробив економіко-математичні моделі оптимізації структури випуску, ВДВ і проміжного споживання переробної промисловості окремих країн ЄС і України за критеріями підвищення рівня технологічності та зниження імпортозалежності виробництв у напрямку зростання їх ефективності.

Д. Родрік [14; 15] та М. Маццукато [16] розглянули механізми впливу трансформації переробної промисловості на зайнятість та добробут населення, виявили основні тенденції у зайнятості у високотехнологічних секторах в умовах технологічних змін.

Водночас, залишається низка аспектів, які ще не здобули належного наукового висвітлення у контексті повоєнної реструктуризації переробної промисловості України: недостатньо досліджено специфіку трансформаційних процесів у переробній промисловості у вимірі нарощування конкурентоспроможності в міжнародній торгівлі та соціальні наслідки реструктуризації (інклюзивність робочих місць, зміна затребуваних компетентностей, гендерні аспекти тощо). Також потребує подальшого аналізу питання використання потенціалу інструментів промислової політики для підтримки високотехнологічних виробництв на ранніх стадіях їх розвитку, нівелювання негативних наслідків технологічних змін для суспільства, формування нових моделей господарювання для стійкості національної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в окресленні ключових рушіїв та викликів реструктуризації переробної промисловості в умовах сучасних глобальних і внутрішніх соціально-економічних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наявність переваг індустріалізації та розвитку переробної промисловості є безперечним історичним та економічним фактом. Адже "у кожний фіксований період часу виділяється макроренерація, тобто комплекс галузей та виробництв, що утворює домінуючий технологічний уклад і служить носієм економічного зростання", як зазначають Л. Безчасний та В. Мельник [17, с. 304]. Нині домінуючою макроренерацією стає шостий технологічний уклад, який характеризується технологіями нових матеріалів та виробництва, нанотехнологіями, технологіями штучного інтелекту, біотехнологіями тощо. Водночас, розвинені країни світу продовжують розвивати й технології п'ятого технологічного укладу для здобуття економічної незалежності — мікропроцесори та напівпровідники, обчислювальні прилади і машини, телекомунікації, біотехнології початкового етапу. Ці технології стають продуктами високотехнологічних компаній або глибоко інтегруються у процеси виробництва, наприклад, як штучний інтелект.

Успішність країн світу в технологічному лідерстві забезпечується не лише наявним ресурсним та інтелектуальним потенціалами, але й загальними умовами та архітектурою економічної системи. Зокрема, дослідниками відмічається, що нові технологічні продукти успішно виробляються й впроваджуються в азійських країнах, що зробили ставку на індустріалізацію та переробну промисловість, а в країнах з англосаксонською моделлю економіки (США, Велика Британія, Канада та ін.) спостерігається загальне зниження продуктивності праці та відставання від східних конкурентів [10; 11], що стало однією з причини зростання геополітичної та гео-економічної напруженості в світі, спричинило торговельні війни з Китаєм та переформатування економічних і політичних зв'язків між країнами.

Звідси Україні варто віднайти власну модель економіки, щоб розвивати високотехнологічні види виробництва й підвищувати конкурентоспроможність у повоєнний період. Пошук власної моделі економіки для України має базуватися на трьох фундаментальних орієнтирах — якість життя, стійка економіка та висока конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Якість життя — це "інтегративна опора найвищого рівня в матрицях структуроутворюючих опор національного укорінення економічного розвитку" [9, с. 543]. Вона функціонує через: створення робочих місць як за рахунок безпосереднього відкриття нових підприємств, так і за рахунок мультиплікативних ефектів; технічний прогрес, оскільки переробна промисловість вимагає інновацій та створює основу для передових промислових практик; міжнародна торгівля та зростання експорту за рахунок створення надлишку товарів, які можна реалізувати на інших ринках; економічне зростання та мультиплікативний ефект за рахунок створення доходів (прибутків) та їх реінвестування, підвищення продуктивності праці та диверсифікації економіки; оборот промислового капіталу, який, змінюючи свою форму — з грошової до товарної, повертається згодом у свою початкову форму у збільшеному обсязі; особисті права, свободу та суверенітет, коли розвивається вільне підприємництво, мобільність кадрів та отримуються гідні доходи; множини форм господарювання та міжгосподарських зв'язків, які включають різноманітні організаційно-правові форми підприємств, мережеві організації — асоціації, кластери, індустріальні парки, наукові парки тощо. — Реалізація цих переваг впливає з глибинного явища сумісно-розділеної праці як соціально-економічної форми організації виробництва, що передбачає структурне розмежування функцій та спеціалізацію праці за видами діяльності. Водночас, види діяльності існують не ізольовано, а зв'язані між собою в межах системи взаємозалежних виробничих і соціальних зв'язків. У сучасній економіці, що функціонує в умовах технологічної диференціації та глобальних ланцюгів доданої вартості, сумісно-розділена праця забезпечує координацію приватних інтересів економічних агентів із суспільними потребами. Отже, перехід від сировинно-орієнтованої моделі до моделі промисловості з високою доданою вартістю вимагає не лише технологічного оновлення, але й переформатування інституційної структури праці, включно з характером її розподілу, формами кооперації та механізмами узгодження інтересів. Приватні інтереси промислових підприємств у таких умовах переважно зосереджені на збереженні рентабельності, зниженні витрат та адаптації до конкурентного середовища, тоді як суспільні очікування пов'язані з довгостроковою зайнятістю, технологічним розвитком, екологічною безпекою та економічною стійкістю.

Система рушіїв воєнно-повоєнної реструктуризації переробної промисловості буде формуватися з компонентів парадигми сталого розвитку — імперативів як курсу євроінтеграції, так і повоєнного відновлення. Вони здатні вплинути на характер сумісно-розділеної праці та генерують множинні й суперечливі соціально-економічні ефекти: цифровізація та "інтелектуалізація" ви-

робництва на основі технологій Індустрії 4.0, зокрема штучного інтелекту; інституційно-мережева взаємодія, яка створює синергетичні ефекти і реалізується у формі індустріальних парків, наукових парків, промислово-інноваційних кластерів, стартап-екосистем; ендогенізація структурного розвитку переробної промисловості через процеси імпортозаміщення та локалізації; зелений перехід як рушій розвитку виробництва засобів виробництва для відновлюваної енергетики, низьковуглецевих технологічних процесів, циркулярної економіки.

Основною суперечністю застосування концепції сталого розвитку для реструктуризації переробної промисловості є поглиблення конфлікту між її принципами та короткостроковими цілями сектору під час війни. Пріоритезація виживання бізнесу, задоволення нагальних потреб населення та вирішення завдань обороноздатності веде до зростання імпортозалежності, спрощення структури виробництва й застосування часто ресурсопустощувальних методів, суперечливих до гармонізації екологічних, економічних та соціальних векторів розвитку. Значні суперечності вносить застосування штучного інтелекту (ШІ), серед яких протиставлення: машинно-інтелектуальної праці людській, необмежених можливостей ШІ — чітким етичним та регуляторним рамкам його застосування, ресурсних витрат на його забезпечення — вартості їхнього альтернативного використання. А використання потенціалу мережевих структур як рушіїв реструктуризації поглиблює просторову диференціацію переробної промисловості та під впливом безпекових чинників сприяє концентрації в регіонах, віддалених від зони бойових дій та кордонів з РФ, що закладає основи для нерівних соціально-економічних умов повоєнного відновлення [18].

Напрямами розв'язання вказаних суперечностей є реалізація підходів Індустрії 5.0, які мають бути інтегровані у корпоративну культуру та бізнес-моделі; оновлення регуляторного середовища для пріоритезації опорних засобів реструктуризації. Для цього необхідні дієві формальні і неформальні інститути: законодавча та судова сфери, соціальний діалог, етика, культура довіри.

Реструктуризація промисловості, зокрема поява нових сегментів (наприклад, циркулярні виробництва, виробництво компонентів для "зеленої" енергетики, біо-економіка, "розумні" та "темні" фабрики), спричинить зміщення в характері сумісно-розділеної праці: зміниться не лише профіль зайнятості, але й компетенції, способи взаємодії між учасниками виробничих процесів, рівень відповідальності за спільний результат, відбудеться переналаштування ланцюгів доданої вартості.

Відтак, реструктуризація переробної промисловості передбачає інституційну реконфігурацію сумісно-розділеної праці як системи: має бути переосмислено співвідношення між індивідуальними й колективними зусиллями, формами розподілу праці, принципами винагороди та залучення, а також роллю держави як арбітра між приватними і суспільними інтересами. Успішна трансформація цієї сфери неможлива без формування інфраструктури для професійної перекваліфікації, розвитку кластерних форм співпраці, просування нових корпоративних цінностей, як ESG, екологічна та корпоративна відповідальність, та посилення горизонтальних

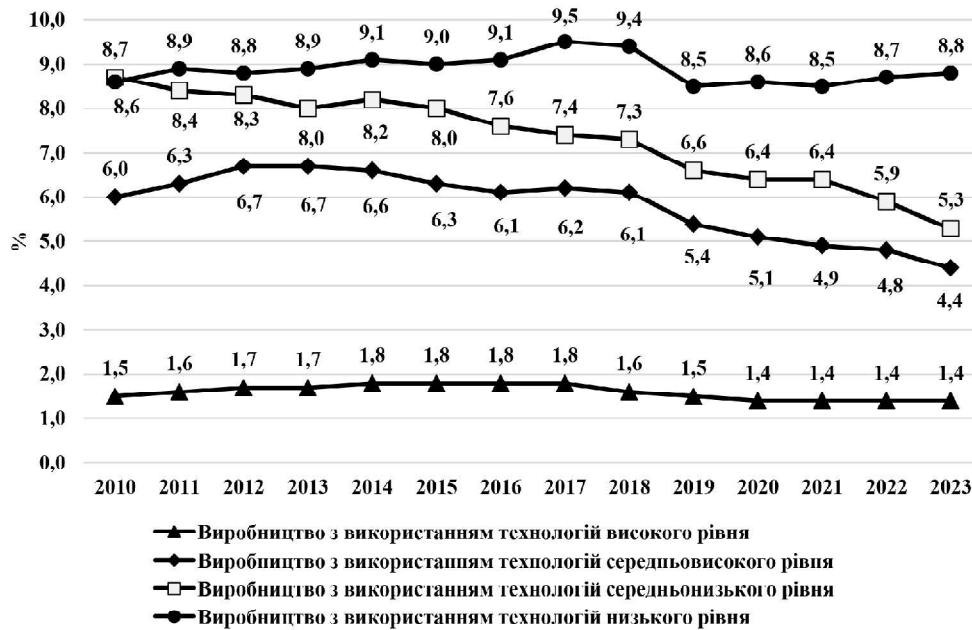


Рис. 1. Частка зайнятих на виробництвах з використанням технологій різного рівня в загальній кількості зайнятих по економіці, %

Джерело: побудовано за даними [3].

зв'язків між підприємствами, освітньо-науковим і громадським секторами.

Реструктуризація — одночасно шанс і ризик для зайнятості. Модернізація підвищує продуктивність і створює нові робочі місця, але також вимагає перепідготовки працівників і може поглибити безробіття у вразливих регіонах, якщо не буде супроводжуватися активною політикою праці. Динаміка зайнятості на промислових виробництвах у 2010—2023 рр. свідчить, що частка зайнятих у середньотехнологічних секторах скорочується з 2010 р., при цьому у високотехнологічному секторі залишається приблизно постійною (рис. 1).

Це свідчить про зниження соціальної ролі цих галузей і виробництв в економіці та різноманітності видів діяльності, а також про тенденції до моноспеціалізації.

З точки зору підвищення конкурентоспроможності та нарощування експорту необхідною умовою для трансформації економіки є диверсифікація переробної промисловості в бік високотехнологічної продукції та продукції з вищою доданою вартістю [19]. Історично українська переробна промисловість спиралася на декілька галузей, які формували каркас національної економіки та робили великий внесок у формування ВВП, зайнятості населення, експортний потенціал та розвиток суміжних секторів економіки, — металургійна, хімічна, фармацевтична та харчова галузі, машинобудування, легка промисловість, які мають в Україні достатню сировинну базу, однак в своєму експорті зосередилися на проміжних ланках виробництва та роботі з давальницькою сировиною. За даними Держстату України [3], частка товарів проміжного споживання в обсягах реалізації за межі країни у 2021—2024 рр. була найбільшою, хоча й зменшилася з 67,1 до 46,7%. Однак це зменшення відбулося на тлі загального скорочення обсягів реалізації продукції промисловості за період на 33% у реальному вираженні. Друга за величиною частки промислова група товарів — це споживчі товари короткостро-

кового використання, яка в обсягах реалізації за межі країни зросла з 21,6 до 39,3%. Проте інвестиційні товари та споживчі товари тривалого використання, які є продукцією з вищою доданою вартістю, разом займали у 2024 р. лише 13,6%. Водночас, всі зазначені галузі мають значний потенціал для поглиблення переробки [6; 7; 8].

Трансформаційний механізм має запустити держава завдяки промисловій та суміжним політикам, встановленні та "налаштуванні" умов розвитку підприємницької діяльності та промисловості [16]. Це — "економічна інженерія, тобто розумне проектування інституцій, правил гри, механізмів, які скеровують економічну діяльність, роблячи певну поведінку вигідною", — як зазначив В. Галасюк [20].

Рушієм реструктуризації переробної промисловості під час війни стала державна політика підтримки оборонних технологій та збільшення ділової активності в асоційованих з воєнною економікою видах діяльності — машини і прилади оборонного призначення, легка промисловість, IT-галузь та сфери розроблення цифрових рішень, промислової інженерії. Український ринок оборонних технологій за 2023 р. зріс більш ніж удвічі до 400 млн дол. США, і нині в Україні діють понад 300 defence tech компаній. Найбільшими сегментами ринку є безпілотники (19%), робототехніка (13%), штучний інтелект (13%). В подальшому ринок має вирости до 5 млрд дол. США і буде нарощувати потужності й надалі [21]. Функціонування оборонного сектора підсилювалося інститутом волонтерства. Волонтерський рух забезпечив так зване "гаражне" виробництво продукції подвійного призначення за кілька років війни трансформувалося з "ремісництва" на масове виробництво продукції, що допускається до використання у ЗСУ та формує основи для розвитку оборонної промисловості. Щомісяця потенціал таких розробок нарощується: оптоволокну для FPV-дронів, безпілотні авіаційні комплек-

си, бойові модулі, оснащені ШІ, бронековдри для військових тощо.

Варто виокремити технологію штучного інтелекту (ШІ) як рушія технологічних змін у переробній промисловості, який вже вносить істотні зміни у поділ праці. Зміна технологічного ланцюга на рівні підприємства або в рамках виробничої кооперації та ланцюга доданої вартості відбуватиметься на основі формування партнерств між класичними виробниками, постачальниками технологій Інтернету речей, ШІ, фахівцями з кібербезпеки та компаніями з робототехніки. Міжгалузева співпраця вже допомогла компаніям розробити багатогранні рішення. Наприклад, аерокосмічні компанії збільшують час безвідмовної роботи літаків та двигунів, поєднуючи дистанційний моніторинг, прогнозну аналітику, скоординоване управління запасами та автоматизоване планування технічного обслуговування. В інших випадках клієнти платять за такі функції, як виробництво енергії, опалення або фільтрація, тоді як компанія володіє та управляє обладнанням, підвищуючи ефективність за допомогою Інтернету речей та розширеної аналітики [22].

З часом ця технологія набуде здатності генерувати частину вартості продукту самостійно за допомогою створення нових "штучних" знань. В позитивному контексті ШІ може стати засобом подолання воєнних викликів — нестачі робочої сили, низької продуктивності виробництва, загрози руйнування наземних промислових об'єктів тощо. ШІ вже сьогодні модифікує бізнес-моделі і впливає на конкурентоспроможність окремих компаній та національних економік, а також на добробут людей. Китай, США — в авангарді використання ШІ: тут поширюються нові форми організації виробництва — "темні фабрики", які характеризуються майже 100%-вою заміною людської праці, та "розумні фабрики", в яких заміщується понад 50% людської праці. Серед них — компанії Xiaomi, Tesla та інші. Разом з ними розвиваються й виробництва засобів виробництва для таких фабрик (приклад — компанія Siemens). Найбільшим потенціалом інтеграції ШІ в процеси виробництва володіє переробна промисловість — сектор "Make" ("роблення"), а також інші сектори "будування", "годування", "підкування", "пересування" тощо, за термінологією PwC, обсяг яких до 2035 року прогнозується на рівні 28,17 трлн дол. США [22].

Впровадження ШІ вимагає наявності низки умов, що створює порівняльні переваги для розміщення високоавтоматизованих виробництв в Україні: сприятливі інвестиційні умови, зокрема, доступна і дешева земля, електроенергія та вода; висококваліфікована робоча сила; кращі інституційні умови (зниження корупції, стабільність макроекономічного середовища, ефективна судова система тощо). Водночас знадобиться вирішення неминучих суперечностей, що включають такі як:

- 1) цифровізація та автоматизація vs. робочі місця низької та середньої кваліфікації;
- 2) економічна свобода vs. посилення регулювання цифрової сфери, даних та ШІ;
- 3) скорочення витрат на робочу силу vs. збільшення витрат на енергію та воду;
- 4) імпортна техніка і технології (що слідує за інвестиціями) vs. вітчизняні технології та інновації;

5) створений ШІ продукт vs. права власності на цей продукт.

У доповненні до державної промислової політики, іншими рушіями реструктуризації переробної промисловості стають міжнародні угоди й зобов'язання (наприклад, Європейський зелений курс) та інститути міжнародної економічної інтеграції, доступ до фінансових ресурсів (дешеві кредити, інвестиції, державні програми підтримки) та розвинені фінансові інститути (банківська система, інвестиційні фонди, фондовий ринок), правові інститути, освітньо-наукові та інноваційні інституції, мережеві організації. Разом вони формують систему взаємодії формальних і неформальних механізмів, забезпечуючи ефективність господарювання, адаптацію до зовнішніх викликів, залучення інвестицій, розвиток інноваційної та експортно-орієнтованої економіки. Поряд із цим, для швидкої реструктуризації має бути забезпечено належний рівень економічної свободи, яка включає правову систему і права власності, доступ до надійних грошей, свободу міжнародної торгівлі, регуляторну політику на ринку праці та в бізнесі, а також масштаби втручання уряду. Однак за цим показником Україна все ще знаходиться на досить низьких позиціях: у 2023 р. вона опинилася на 143 місці з 165 оцінених країн, за рейтингом економічної свободи Інституту Фрейзера [23]. Найнижчий бал отримано за компонентами правової системи та захисту майнових прав (4,57 балів — 108 місце) та державного регулювання (4,58 балів — 150-те місце).

Тож ключовим викликом для України виступає те, що вказані інститути часто є дисфункційними, недостатньо розвиненими, що стримує потенціал реструктуризації переробної промисловості, незважаючи на її ресурсну базу. З іншого боку, Д. Родрік зазначає, що при формуванні політики промислового розвитку "імовірно, неможливо одночасно боротися зі змінами клімату, сприяти розвитку середнього класу в розвинених економіках та скорочувати глобальну бідність" [15]. Тож необхідно встановлювати встановлювати ключові пріоритети на окремий період часу, які дозволять поступово реалізовувати стратегії реструктуризації, не розпорошуючи ресурси.

Відновлення переробного сектора у повоєнний період має відбуватися з одночасним розвитком інформаційно-мережевої економіки, яка забезпечує перехід від традиційних виробничих технологій до технологій Індустрії 4.0, 5.0. Мережеві інституції такі як індустриальні парки (ІП) можуть стати майданчиком для промислових підприємств поглибленої переробки та інструментом залучення інвестицій. ІП дозволяють територіально концентрувати невеликі інвестиції, збільшуючи синергетичний ефект та сприяючи структурним змінам в економіці територій та регіонів, створювати якісні робочі місця та виробляти продукцію для задоволення внутрішніх потреб і на експорт. Станом на 01.09.2025 у державному реєстрі ІП — 104 парки, що отримують державну підтримку та пільги. Їхня алокація по території України нерівномірна внаслідок безпекових чинників з домінуванням центральних та західних областей, де концентрація переробної промисловості була традиційно нижчою, ніж на решті території. Вони дозволять

реструктуризувати промисловість не лише у галузевому, але й у просторовому вимірі.

Наукові парки (НП) підвищують свою роль для реалізації інноваційної діяльності, що прямо впливає на реструктуризацію. НП полегшують взаємодію бізнесу й науки, сприяючи створенню нових технологій та продуктів в більш сприятливих і зрозумілих для співпраці умовах. Реалізація потенціалу НП у класичному вигляді вимагає тривалого часу (10—20 років), однак зміни у вітчизняному законодавстві дозволяють прискорити цей процес та повноцінно використовувати інфраструктуру інституцій-засновників. Розширення інноваційної діяльності у такий спосіб може стати опорою для появи високотехнологічних виробництв.

Імператив декарбонізації та циркулярного виробництва стає ще одним чинником реструктуризації — під впливом зміни енергетичної парадигми ЄС, який розробив Угоду про чисту промисловість, що має зробити декарбонізацію та доступну для енергомістких галузей енергію драйверами економічного зростання в Союзі. В свою чергу, Європейський зелений курс встановлює свої вимоги до експортерів до ЄС та їх вуглецевого сліду. Переорієнтація промислового виробництва від ресурсо-спустишувальної на екоефективну переробку, регенеративну промисловість, у контексті євроінтеграції та взятих Україною екологічних зобов'язань, може стати ще одним стовпом для реструктуризації.

Бар'єри для ефективного фінансового стимулювання реструктуризації промисловості фактично залишаються ті самі, що й 15 років тому: неефективна бюджетна підтримка структурних змін у промисловості; обмеженість використання власних коштів підприємств у якості інвестиційного ресурсу внаслідок високої частки збиткових підприємств; недостатність банківського кредитування промисловості; повільне залучення іноземних інвестицій у промисловість; нерозвиненість альтернативних джерел фінансування промисловості (фінансового лізингу, спільного інвестування, механізмів IPO) [24].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Реструктуризація переробної промисловості є імперативом відновлення національної економіки на новій якісній основі і засобом координації промислового розвитку для підвищення частки галузей з високою доданою вартістю. Однак війна сформувала негативний патерн у сфері переробної промисловості — спрощення її структури, що проявилось у підвищенні частки низько- та середньотехнологічних видів діяльності (харчової, деревообробної тощо), скороченні експорту та зростанні імпортозалежності промисловості. Емерджентною тенденцією став розвиток оборонної промисловості та зростання інвестицій (як державних, так і приватно-венчурних) у цю сферу.

В основі реструктуризації та трансформації переробної промисловості лежить феномен сумісно-розділеної праці, яка не лише відображає рівень економічної спеціалізації, але й є індикатором інституційної здатності суспільства узгоджувати інтереси різних суб'єктів у спільному процесі відновлення. Її трансформація є не менш значущою, ніж фізична відбудова підприємств чи

модернізація обладнання, оскільки саме в ній відбувається матеріалізація нових засад економічної взаємодії, що лежать в основі політики "кращої та зеленої відбудови".

Система опор реструктуризації переробної промисловості, яка спрямовує структурні зміни у бік збільшення частки капіталомістких та інтелектуально-містких виробництв, неминуче зіткнеться з низкою суперечностей, які мають подвійну — конструктивно-деструктивну — природу і вимагатимуть цілеспрямованої державної політики для подолання обмежень традиційних індустріальних підходів за рахунок переходу до інноваційно-сталих на основі багатовимірної трансформації ланцюгів доданої вартості. Вона повинна включати також оновлення системи норм і правил, які встановлюють рамки для економічної діяльності, ефективної промислової політики, її стабільності і передбачуваності, ресурсної спроможності, відсутності зайвих бар'єрів (крім запобіжних), створення ефективної інфраструктури.

Література:

1. Міндовкілля: "Build Back Better", "Build Back Greener" — ключові принципи відбудови України / Урядовий портал. 28 листопада 2023 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mindovkillia-build-back-better-vuid-vack-greener-kliuchovi-pryntsypy-vidbudovy-ukrainy> (дата звернення 17.09.2025).
2. International trade and production of high-tech products. Eurostat. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_and_production_of_high-tech_products#-Manufacturing_of_high-tech_products (дата звернення 01.10.2025).
3. Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Сапицька І. Реструктуризація вугільних шахт: інформаційні ресурси. Схід. 2015. № 5. С. 90—94. 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/Skhid_2015_5_18.pdf
5. Антонюк В.П., Ляшенко В. І. Розвиток промисловості регіонів Придніпров'я під час війни та потреба в її інноваційній модернізації. Економіка промисловості. 2025. № 2 (110). С. 21—40. URL: <http://doi.org/10.15407/econindustry2025.02.021>
6. Геєць В.М. Формування економічного профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (ретроспективний погляд). Економіка України. 2023. № 8 (741). С. 3—27. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.003>
7. Venger V., Bykonja O., Gakhovych N., Kushnirenko O., & Tsyplitska O. (2024). Development of Titanium Production in Ukraine: Evolving Prospects Based on National R&D. Science and Innovation. № 20 (3). С. 40—52. URL: <https://doi.org/10.15407/scine20.03.040>
8. Сичевський М.П., Дейнеко Л.В., Кушніренко О.М., Ципліцька О.О. Глибока переробка сільськогосподарської рослинної сировини як чинник стійкості продовольчої системи. Вісник аграрної науки. 2024. № 5 (854). С. 70—82. URL: https://agrovisnyk.com/pdf/ua_-2024_05_08.pdf

9. Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи "мир — війна": монографія / за ред. акад. НАН України Гриценка А. А.; НАН України, Державна установа "Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України". Київ, 2025. 572 с. URL: <https://doi.org/10.15407/978-617-14-0431-1>
10. Atkinson R.D. America Needs Big Tech to Beat Big China. Information Technology and Innovation Foundation. 2024. May 10. URL: <https://itif.org/publications/2024/05/10/america-needs-big-tech-to-beat-big-china/> (дата звернення 01.10.2025).
11. Atkinson R.D. Stagnation, Deindustrialization, and the Decline of Anglo-Saxon Economics. Information Technology and Innovation Foundation. 2024. August 12. URL: <https://itif.org/publications/2024/08/12/stagnation-deindustrialization-and-the-decline-of-anglo-saxon-economics/> (дата звернення 01.10.2025).
12. Переробна промисловість регіонів України: проблеми та перспективи розвитку: монографія; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"; наук. редактор д.е.н., проф. С. О. Ішук. Львів, 2020. 341 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200-002.pdf>
13. Наукові засади структурної трансформації промислового сектора економіки: міжнародний, національний та регіональний виміри: монографія; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"; наук. редактор д.е.н., проф. С.О. Ішук. Львів, 2023. 191 с.
14. Rodrik D. Prospects for global economic convergence under technologies. In: An inclusive future? Technology, new dynamics, and policy challenges. Ed. by Z. Qureshi. May 2022. pp. 65—82. URL: https://drodrik.scholar.harvard.edu/sites/scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/prospects_for_global_economic_convergence_under_new_technologies_brookings.pdf
15. Rodrik D. A New Trilemma Haunts the World Economy. Project Syndicate. September 9, 2024. <https://www.project-syndicate.org/commentary/new-trilemma-of-climate-change-global-poverty-rich-countries-middle-classes-by-dani-rodrik-2024-09>
16. Mazzucato M., Rodrik D. Industrial Policy with Conditionalities: A Taxonomy and Sample Cases. UCL Institute for Innovation and Public Purpose. 2023. Working Paper Series (IIPP WP 2023-07). URL: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publicpurpose/wp2023-07>
17. Безчасний Л., Мельник В. Інноваційна модель економічного розвитку України. Журнал європейської економіки. 2003. Т. 2 (3). С. 303—315. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1197/1182>
18. Регіональний промисловий розвиток в умовах воєнних викликів: монографія / за ред. д.е.н. О.О. Циплицької, к.е.н. Е.І. Шелудько; НАН України, Державна установа "Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України". Київ. 2025. 312 с. URL: <https://doi.org/10.15407/978-617-14-0433-5>
19. Chaponniere J.-R., Lautier M. The role of the manufacturing sector in Asian economic development. Proparco. 2020. October 27. URL: <https://www.proparco.fr/en/article/role-manufacturing-sector-asian-economic-development>
20. Переробна промисловість — фундамент повного економічного відновлення. KMBS. 16 листопада 2022 р. URL: <https://kmbs.ua/ua/news/undpevent-15112022> (дата звернення 10.09.2025).
21. Ukrainian Defence tech market report. DataDriven. August. 2024. 37 p. URL: <https://shorturl.at/DTeQp> (дата звернення 08.10.2025)
22. Value in motion. PwC. 2025. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/value-in-motion.html> (дата звернення 08.10.2025).
23. Gwartney J., Lawson R., Murphy R., Mitchell M.D., Feldmann H., Wright W. Economic Freedom of the World 2025. Annual Report. Fraser Institute. 104 p. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/2025-10/economic-freedom-of-the-world-2025-annual-report.pdf>
24. Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення / Собкевич О.В., Сухоруков А.І. та ін. За ред. А.Я. Жаліла. Київ: НІСД. 2011. 54 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-06/restrukt-30659.pdf>

References:

1. Government portal (2023), "Ministry of Environment: "Build Back Better", "Build Back Greener" — key principles of Ukraine's reconstruction", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mindovkillia-build-back-better-vuild-vack-greener-kliuchovi-pryntsypy-vidbudovy-ukrainy> (Accessed 17.09.2025).
2. Eurostat (2025), "International trade and production of high-tech products", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_and_production_of_high-tech_products#Manufacturing_of_high-tech_products (Accessed 01.10.2025).
3. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 01.10.2025).
4. Sapyts'ka, I. (2015), "Restructuring of coal mines: information resources", Skhid, vol. 5, pp. 90-94, available at: 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/Skhid_2015_5_18.pdf (Accessed 01.10.2025).
5. Antoniuk V.P. and Liashenko V. I. (2025), "The development of industry in the Dnieper regions during the war and the need for its innovative modernization", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 2 (110), pp. 21—40. <http://doi.org/10.15407/econindustry2025.02.021>
6. Heyets, V.M. (2023), "Formation of the economic profile of strategically important industrial activities in Ukraine (retrospective view)", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 3—27. <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2023.08.003>
7. Venger V., Bykonja O., Gakhovych N., Kushnirenko O., & Tsyplitska O. (2024), "Development of Titanium Production in Ukraine: Evolving Prospects Based on National R&D", *Science and Innovation*, vol. 20 (3), pp. 40—52. <https://doi.org/10.15407/scine20.03.040>

8. Sychevs'kyj M.P., Dejneko L.V., Kushnirenko O.M., Tsyplits'ka O.O. (2024), "Deep processing of agricultural plant raw materials as a factor in the sustainability of the food system", *Visnyk ahrarynoi nauky*, vol.5 (854), pp. 70-82, available at: https://agrovisnyk.com/pdf/ua_2024_05_08.pdf (Accessed 01.10.2025).

9. Hrytsenko, A. A. (2025), *Formuvannia zasad natsional'no ukorinenoi stijkosti ta bezpeky ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh hibrydnoi systemy "myr — vijna"* [Formation of the foundations of nationally rooted sustainability and security of economic development of Ukraine in the conditions of a hybrid system of "peace — war"], NAN Ukrainy, Derzhavna ustanova "Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia Natsional'noi akademii nauk Ukrainy". Kyiv, Ukraine. <https://doi.org/10.15407/978-617-14-0431-1>

10. Atkinson, R.D. (2024), "America Needs Big Tech to Beat Big China", Information Technology and Innovation Foundation, available at: <https://itif.org/publications/2024/05/10/america-needs-big-tech-to-beat-big-china/> (Accessed 01.10.2025).

11. Atkinson, R.D. (2024), "Stagnation, Deindustrialization, and the Decline of Anglo-Saxon Economics", Information Technology and Innovation Foundation, available at: <https://itif.org/publications/2024/08/12/stagnation-deindustrialization-and-the-decline-of-anglo-saxon-economics/> (Accessed 01.10.2025).

12. Ischuk, S.O. (2020), *Pererobna promyslovist' rehioniv Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku* [Processing industry of the regions of Ukraine: problems and development prospects], DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy", L'viv, Ukraine, available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200002.pdf> (Accessed 01.10.2025).

13. Ischuk, S.O. (2023), *Naukovi zasady strukturnoi transformatsii promyslovoho sektora ekonomiky: mizhnarodnyj, natsional'nyj ta rehional'nyj vymiry* [Scientific foundations of structural transformation of the industrial sector of the economy: international, national and regional dimensions], DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy"; L'viv, Ukraine.

14. Rodrik, D. (2022), "Prospects for global economic convergence under technologies", *An inclusive future? Technology, new dynamics, and policy challenges*, pp. 65-82, available at: https://drodrik.scholar.harvard.edu/sites/scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/prospects_for_global_economic_convergence_under_new_technologies_brookings.pdf (Accessed 01.10.2025).

15. Rodrik, D. (2024), "A New Trilemma Haunts the World Economy", Project Syndicate, available at: <https://www.project-syndicate.org/commentary/new-trilemma-of-climate-change-global-poverty-rich-countries-middle-classes-by-dani-rodrik-2024-09> (Accessed 01.10.2025).

16. Mazzucato, M. and Rodrik, D. (2023), "Industrial Policy with Conditionality: A Taxonomy and Sample Cases", UCL Institute for Innovation and Public Purpose. Working Paper Series (IIPP WP 2023-07), available at: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publicpurpose/wp2023-07> (Accessed 01.10.2025).

17. Bezchasnyj, L. and Mel'nyk, V. (2003), "Innovative model of economic development of Ukraine", *Zhurnal ievropejs'koi ekonomiky*, vol. 2 (3), pp. 303—315, available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1197/1182> (Accessed 01.10.2025).

18. Tsyplits'ka, O.O. and Shelud'ko, E.I. (2025), *Rehional'nyj promyslovij rozvytok v umovakh voiennykh vyklykiv* [Regional industrial development in the context of military challenges], Derzhavna ustanova "Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia Natsional'noi akademii nauk Ukrainy", Kyiv, Ukraine. <https://doi.org/10.15407/978-617-14-0433-5>

19. Chaponniere, J.-R. and Lautier, M. (2020), "The role of the manufacturing sector in Asian economic development", Proparco, available at: <https://www.proparco.fr/en/article/role-manufacturing-sector-asian-economic-development> (Accessed 01.10.2025).

20. KMBS (2022), "Manufacturing industry — the foundation of post-war economic recovery", available at: <https://kmbis.ua/ua/news/undpevent15112022> (Accessed 10.09.2025).

21. DataDriven (2024), "Ukrainian Defence tech market report", available at: <https://shorturl.at/DTeQp> (Accessed 08.10.2025).

22. PwC (2025), "Value in motion", available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/value-in-motion.html> (Accessed 08.10.2025).

23. Gwartney, J., Lawson, R., Murphy, R., Mitchell, M.D. and Feldmann, H., Wright, W. (2025), "Economic Freedom of the World", Annual Report. Fraser Institute. available at: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/2025-10/economic-freedom-of-the-world-2025-annual-report.pdf> (Accessed 01.10.2025).

24. Sobkevych, O.V. and Sukhorukov, A.I. (2011), "Restructuring of Ukrainian industry in the process of post-crisis recovery", NISD, available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-06/restrukt-30659.pdf> (Accessed 01.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

O. Rudych,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Bila Tserkva National Agrarian University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4594-2590>

H. Mykhalchynets,

*PhD in Economics, Associate Professor, Senior Lecturer of the Department
of Economics and Finance, Mukachevo State University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1109-5896>

O. Maslyhan,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Administration,
Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.32

THE ROLE OF INTERNET BANKING AND MOBILE BANKING IN THE DEVELOPMENT OF A "CASHLESS SOCIETY"

O. O. Рудич,

*к. е. н., доцент кафедри фінансів банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет*

Г. Т. Михальчинець,

к. е. н., доцент, ст. викладач кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет

О. О. Маслиган,

*д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ ТА МОБІЛЬНОГО БАНКІНГУ У РОЗВИТКУ "CASHLESS SOCIETY"

In the current context of digital transformation in the financial sector, digital banking is a key tool for shaping a "cashless society." Accordingly, the aim of this article is to conduct a systematic study of the role of internet banking and mobile banking in the development of a cashless society in Ukraine, specifically to determine their impact on the use of cash in daily transactions, the predominance of electronic payments, and to assess their role in promoting cashless payments and expanding financial inclusion. The results of the study indicate that a "cashless society" should be considered a unique socio-economic model in which the majority of financial transactions are conducted electronically. A central role in bringing the modern socio-economic model closer to a cashless society is played by digital banking, namely mobile applications and internet banking, which provide remote access to financial services, enable payments, transfers, investments, and other operations 24/7, and integrate with other digital payment solutions such as Apple Pay, Google Pay, and QR payments. The transition to a cashless society ideally ensures the accurate reflection of the money supply in monetary statistics and creates conditions for transparency and control of financial flows. Key characteristics of such a society include the elimination of cash in daily transactions in favor of electronic payments, increased financial transparency of transactions, and fast and convenient access for the population to digital

financial tools. Accompanying features include minimal reliance on physical banking infrastructure for payments and the active use of digital banking as a key instrument for electronic financial operations. Thus, the transition to a cashless society not only promotes the efficiency and security of financial systems but also stimulates the development of new models of client interaction with banking services, enhancing accessibility, convenience, and digital inclusion for the population. At the same time, it is important to consider that macroeconomic instability, including fluctuations in the national currency, may slow the adoption of cashless payments and require additional mechanisms to mitigate currency risks, ensure the stability of digital payments, and maintain user trust.

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору цифровий банкінг виступає ключовим інструментом формування "cashless society" (суспільства без готівки). Відтак, метою статті є комплексне дослідження ролі інтернет— та мобільного банкінгу у розвитку "cashless society" в Україні. Результати дослідження засвідчують, що "cashless society" слід розглядати як унікальну соціально-економічну модель, у межах якої більшість фінансових операцій здійснюється в електронному форматі. Доведено, що ключову роль у процесі трансформації сучасної соціально-економічної системи у напрямі моделі "cashless society" відіграє цифровий банкінг, зокрема мобільний та інтернет-банкінг. Вони забезпечують дистанційний доступ до фінансових послуг, надають змогу здійснювати платежі, перекази, інвестиційні та інші операції у режимі 24/7, а також інтегруються з цифровими платіжними рішеннями, такими як Apple Pay, Google Pay та QR-платежі. Констатовано, що перехід до "cashless society" в ідеалі має забезпечити точне відбиття грошової маси в монетарній статистиці та створити умови для прозорості та контролю фінансових потоків. Основними ознаками такого суспільства є відмова від використання готівки у щоденних розрахунках на користь електронних платежів, підвищення прозорості фінансових транзакцій, а також забезпечення швидкого й зручного доступу користувачів до цифрових фінансових інструментів. Додатковою ознакою є мінімальна залежність процесів розрахунків від фізичної банківської інфраструктури. Таким чином, перехід до "cashless society" не лише підвищуватиме ефективність і безпеку функціонування фінансових систем, а й стимулюватиме розвиток нових моделей взаємодії клієнтів із банківськими послугами, забезпечуючи вищий рівень доступності, зручності та цифрової інклюзії для населення. Водночас слід враховувати, що макроекономічна нестабільність, зокрема коливання курсу національної валюти, може стримувати темпи повного переходу до безготівкових розрахунків і вимагати додаткових механізмів захисту учасників фінансових відносин від валютних ризиків, а також забезпечення стабільності цифрових платежів і довіри користувачів.

Key words: transaction transparency; cash usage; daily payments; banking services; digital banking; cashless payments.

Ключові слова: прозорість транзакцій; використання готівки; щоденні розрахунки; банківські послуги; цифровий банкінг; безготівкові розрахунки.

PROBLEM STATEMENT

In the current context of digital transformation in the financial sector, digital banking is a key tool for shaping a "cashless society". For instance, the volume of banknotes in circulation in Ukraine shows a steady declining trend. As of April 1, 2025, there were 2.51 billion banknotes in circulation, totaling UAH 796.8 billion, which is 3.4% less compared to the same date in 2024 (2.70 billion banknotes totaling UAH 773.2 billion). The total amount of cash (banknotes and coins) decreased to UAH 805.1 billion, 2.1% lower than at the beginning of the year. At the same time, in 2024, 94.6% of payment card transactions were conducted cashlessly, with a significant portion taking place through digital service

channels, highlighting the role of digital banking in the development of cashless payments.

These trends are driven not only by the development of information and communication technologies, the widespread use of smartphones, and internet access, but also by the active adoption of internet banking and mobile banking as everyday financial tools for consumer transactions.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Numerical studies by the European Central Bank (ECB), the World Bank, the International Monetary Fund (IMF), and the Bank for International Settlements (BIS) indicate that

Table 1. Specific features of internet banking and mobile banking that facilitate the implementation of the "cashless society" concept

Parameter	Internet banking	Mobile banking
Accessibility	Via a web browser on a desktop or laptop	Via a dedicated app on a smartphone or tablet
Interface	Designed for large screens; may be more complex	Optimized for small screens; simpler and faster access
Functionality	All major operations: transfers, payments, account management, investments	Basic and advanced operations: payments, transfers, QR payments, Apple/Google Pay, push notifications, instant alerts.
Mobility	Limited — requires a PC and internet access	Full — can operate anywhere and anytime
Integration with Other Services	Less integration with mobile digital payment platforms	Full integration with mobile payments, wallets, and QR systems

Source: compiled based on [2—4; 6].

bank web browsers and mobile applications are gradually displacing traditional service channels, providing clients with the ability to make payments, transfers, investments, and other transactions in real time, regardless of their location.

Research conducted by Ukrainian scholars such as Gasiy O., Skorba O., Roshko N. [2], Gerasym K.M., Marych M.H. [3], Dubyna M.V., and Sheremet O.M.[4] identifies internet banking and mobile banking as key tools for enhancing the convenience and accessibility of banking services for clients in Ukraine. These tools provide remote access to accounts and financial products, allow users to perform payments, transfers, and other banking operations at any time and from any location, and facilitate integration with digital payment platforms, including mobile wallets, QR payments, Apple Pay, and Google Pay.

At the same time, a problematic aspect of the existing research is the insufficient attention given to the specific role of the internet and mobile banking in accelerating the transition to a "cashless society" in Ukraine. There is a need for a systematic analysis of how digital service channels influence the financial behavior of different population groups—particularly residents of remote regions, low-income segments, and small businesses—as well as for identifying the factors that drive the widespread adoption of cashless payments.

Thus, research on the role of internet banking and mobile banking in the development of a cashless society is highly relevant, as it allows for a deeper understanding of their impact on economic processes, consumer behavior, and the prospects for forming a new digital financial ecosystem.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Therefore, this article aims to conduct a systematic study of the role of internet banking and mobile banking in the development of a "cashless society".

THE PAPER MAIN BODY

According to the work of Bernardo Batiz Lazo, Thomas High, and David Stearns, presented in "Origins of the Modern Concept of a Cashless Society, 1950s—

1970s", the concept of a cashless society began to take shape in economic and business discussions in the United States and other developed countries during the 1950s and 1960s. Initially, this concept was developed primarily as a technical-organizational idea aimed at decreasing reliance on physical cash through the implementation of computer systems and electronic payment processing methods. Its development was guided by the scope of available electronic payment processing methods and the acceleration of financial transactions made possible by the emergence of the first computer systems in the banking sector. At this stage, the idea primarily focused on the technical and organizational aspects of automating banking processes, rather than on the complete elimination of cash as a socio-economic model.

Only from the early 1970s, and especially during the 1980s and 1990s, did the concept gradually transform into a form closer to its modern socio-economic interpretation, aimed at reducing cash usage (which began to be seen not merely as a technical necessity, but as a means to enhance the efficiency of financial systems and economic transparency [6]). This change was prompted by the emergence of bank payment cards, automated payment systems, and telecommunication technologies, enabling financial transactions to be conducted remotely without direct physical interaction with the bank.

Currently, in the scientific literature, the term "cashless society" is used to denote a socio-economic model in which the majority of financial transactions are conducted electronically, without the physical use of cash. The main idea is that, in this system, transactions between businesses and the public primarily occur through payment cards, electronic wallets, mobile applications, and digital payment platforms.. This creates a situation in which the actual money supply in the economy corresponds to that reflected in monetary statistics, and every transaction leaves a digital trace recorded in banking and financial reports.

In this context, the main features of a cashless society are the elimination of cash in everyday transactions, which primarily occurs through electronic payment services, mobile banking applications, and other digital platforms. A key advantage is that, unlike in a cash-dominated

Table 2. Analysis of the advantages of internet banking and mobile banking compared to traditional service channels

Characteristic	Traditional banking service channels	Mobile banking	Internet banking
Range of operations	Limited: cash withdrawals/deposits, balance checks, payments via ATM or teller	Full range: transfers, payment for goods and services, management of deposits and investments.	
Transaction speed	Medium; depends on physical visits and queues	Instant; transactions are executed online in real time.	Instant, but may depend on internet connection speed.
Control and notifications	Limited; requires in-person visits or phone calls to the bank	Continuous transaction monitoring, instant notifications (push, SMS, email).	Continuous monitoring, notifications via email or SMS.
Interaction with other services	Limited; mostly banking operations.	Integration with digital services	Limited integration with digital services, mostly through web portals.
User convenience	Need for physical movement, waiting in queues.	Convenience: all operations via smartphone or tablet without visiting a bank	High: operations via web browser, but tied to a PC or laptop.
Outcome	High proportion of cash payments.	Digitization of payments	

Source: compiled based on [2; 5—6].

economy, "off-the-record" money flows are practically impossible—all funds pass through official payment systems [3].

Accompanying features of a cashless society include increased financial transparency of transactions, fast and convenient access for the population to digital financial tools due to minimal reliance on physical banking infrastructure (such as branch networks, bank offices, ATMs, and self-service terminals) for conducting payments, and the active use of digital banking as a key instrument for electronic financial operations.

When considering the potential transition from our current socio-economic model to a cashless society, it is essential to acknowledge the views of Dubyna M.V. and Sheremet O.M. [4]. They argue that the promotion of digital banking is a vital factor in facilitating this change.

Digital banking gives the concept of a "cashless society" a new impetus thanks to its specific characteristics that create value for financial service consumers: high accessibility, convenience, functionality, mobility, and integration with other digital services (see Table 1).

Regarding the incentives that promote the transition to a "cashless society," a key factor is the expansion of digital banking functions and the significant enhancement of user capabilities compared to traditional service channels. In the classical model, clients were limited to physical branches for opening accounts, depositing or withdrawing cash, arranging loans or deposits, performing operations through ATMs and self-service terminals, or using telephone banking. Digital banking enables these and additional operations to be conducted remotely, at any time and from any location, significantly increasing the convenience, speed, and accessibility of financial services,

which directly encourages the widespread adoption of cashless payments [1—2].

Thanks to the advantages of internet banking and mobile banking compared to traditional service channels (see Table 2), financial operations are fully digitized and their transparency is enhanced: all transactions leave a digital trace and can be easily tracked. This significantly reduces the risk of shadow payments and contributes to anti-money laundering efforts. In addition, regulators receive timely and accurate data on cash flows, facilitating effective management of the money supply, interest rates, and inflation control [2].

In the traditional banking model, consumer behavior was characterized by regular visits to physical branches for transactions, a high reliance on cash, active use of ATMs for withdrawals, and limited access to financial products in remote regions. With the spread of internet banking and mobile banking, customer behavior has become more digitally oriented, mobile, and self-directed.

In practice, users are increasingly less likely to visit physical branches and ATMs, performing most operations through web browsers on computers or laptops and mobile apps on smartphones and tablets 24/7. As a result, the ATM network and self-service terminals decreased by approximately 1.2% from January to September 2025, totaling around 15,500 devices. A similar trend is observed for physical bank branches: at the beginning of 2025, their number was 5,011, which is 127 fewer than in the previous year. Compared to 2015, when over 13,000 branches were operating in Ukraine, the overall reduction in physical branches—almost threefold—highlights the shift toward remote digital service channels.

Table 3. Characteristics of digital consumer behavior in financial services

Key aspects of behavior	Consumer behavior features	Benefits of behavioral transformation
Shift to remote service channels	Clients are increasingly less likely to visit physical bank branches and limit ATM usage.*	Reduces consumers' reliance on traditional banking infrastructure, making financial operations more convenient and accessible.
Change in interaction model with financial products	Users gain instant access to accounts, transaction history, and financial analytics, enabling real-time expense planning and budget control.	Encourages more active financial management and fosters a culture of electronic payments.
Increased trust in electronic channels	Regular use of mobile banking increases clients' trust in cashless payments and remote financial services.	Acclimatizes users to secure digital transactions, lowering the psychological barrier to abandoning cash.
Expansion of financial inclusion	Mobile apps and web browsers provide access to financial services for residents of remote regions where physical bank branches are absent or limited.	Attracts new categories of clients to cashless operations.
Formation of new habits and behavioral patterns	Clients increasingly perform daily payments through web browsers and mobile services, forming stable electronic financial habits.	Consumers gradually shift to digital, integrated solutions that enable all operations to be conducted remotely.

Note

* As a result, account opening, transfers, payments for goods and services, and management of deposits and loans are carried out via mobile applications

Source: compiled based on [2; 7].

In this context, the transformation of consumer behavior in financial services has a clearly defined digital dimension, which can be presented through the following characteristics (see Table 3): preference for remote service channels; change in the model of interaction with financial products; increased trust in electronic channels; expansion of financial inclusion; formation of new habits and behavioral patterns. A more detailed outline of the characteristics of digital consumer behavior in financial services is provided in Table 3.

Thus, digital banking serves not only as a technological innovation but also as a key factor in transforming consumer financial behavior, promoting the active transition to a "cashless society." Mobile banking functions as an integration platform for other digital payment solutions, enabling interaction with mobile wallets, QR payments, and contactless payment systems, whereas internet banking provides universal access to banking services integrated with electronic payment services, online platforms, and systems that facilitate remote financial management and widespread use of electronic transactions.

Thanks to the compatibility of banking mobile applications with global platforms, users can make instant contactless payments using smartphones or smartwatches. For example, Apple Pay—a mobile payment and digital wallet from Apple—allows users to make contactless payments in stores, online, and within apps using an iPhone, iPad, or Apple Watch. A physical bank card is not required, as payments are processed through tokenized card data stored on the device. Similarly, Google Pay

provides Android users with the ability to make instant contactless payments in stores, online, and within apps without a physical card, with digital storage of data and transaction protection via multi-level authentication.

Furthermore, the development of QR payments and their integration into mobile banking apps creates a new segment of digital financial practices, which is particularly relevant for small and medium-sized enterprises as well as the retail and service sectors. It allows users to make payments without cards or cash, using only a mobile device, significantly increasing transaction convenience and encouraging the adoption of cashless payments in everyday operations.

Unlike mobile banking, internet banking typically functions as access to banking services through a web browser on a computer or laptop and is mostly integrated with electronic payment services and online platforms. For example, users can make payments via PayPal, LiqPay, or Portmone, or pay utilities, taxes, and fines through official payment gateways. Internet banking is also widely used by business clients, integrating with accounting and ERP systems (such as 1C, SAP, M.E.Doc) and investment platforms to automate financial processes.

Thus, digital banking acts as a kind of "core" of the digital financial ecosystem, enabling the integration of innovative payment solutions and services. Internet banking and mobile banking not only enhance user convenience and optimize access to financial services, but they also accelerate the transition to a "cashless society".

CONCLUSIONS

An analysis of scientific literature and the functioning of financial systems indicates that a "cashless society" should be understood as a unique socio-economic model in which the majority of financial transactions are conducted electronically. A central role in bringing the modern socio-economic model closer to a cashless society is played by digital banking, specifically mobile applications and internet banking, which provide remote access to financial services, enable payments, transfers, investments, and other operations 24/7, and integrate with other digital payment solutions such as Apple Pay, Google Pay, and QR payments.

The transition to a "cashless society" ideally ensures that the money supply is accurately reflected in monetary statistics and creates conditions for transparency and control of financial flows. Key characteristics of such a society include the elimination of cash in everyday transactions in favor of electronic payments, increased financial transparency of transactions, and fast and convenient access for the population to digital financial tools. Accompanying features include minimal reliance on physical banking infrastructure for payments and the active use of digital banking as a key instrument for electronic financial operations.

Thus, the transition to a cashless society not only promotes the efficiency and security of financial systems but also stimulates the development of new models of customer interaction with banking services, enhancing accessibility, convenience, and digital inclusion for the population. At the same time, it is important to consider that macroeconomic instability, including fluctuations in the national currency, may slow the adoption of cashless payments and require additional mechanisms to mitigate currency risks, ensure the stability of digital payments, and maintain user trust.

Future research prospects include evaluating the effectiveness of measures to promote cashless payments under conditions of macroeconomic instability and developing tools to increase users' trust in digital payments.

Література:

1. Вовчак О. Д., Гонгало Н. М. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентоспроможність банків. Вісник університету банківської справи. 2020. №. 39. Ч. 4. С. 46—51.
2. Гасій О., Скорба О., Рошко Н. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. Економіка та суспільство, 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>
3. Герасим К.М., Марич М.Г. Інтернет-банкінг у сучасному світі. Гроші, фінанси і кредит. 2021. № 61. С. 207—211.
4. Дубина, М. В., Шеремет, О. М. Розвиток е-banking: світовий та вітчизняний досвід. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. №. 18 (2). С. 154—162.
5. Лункіна Т. І., Бурковська А. В., Гуліч К. О. Застосування фінансових технологій у банківській системі

України. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. № 2. С. 27—35.

6. Мірошник Р. О., Кухта І. В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 49. С. 1—5.

7. Хведчук К. Безготівкове суспільство та дедоларизація в Україні: чого бракує для актуальної дискусії? Visnyk of the National Bank of Ukraine. 2016. № 238. <https://doi.org/10.26531/vnbu2016.238.006>

References:

1. Vovchak, O.D. and Gongalo, N.M. (2020), "Digital innovations and their impact on the competitiveness of banks", Visnyk universytetu bankivs'koyi spravy, vol. 39 (4), pp. 46—51.
2. Gasiy, O., Skorba, O. and Roshko, N. (2024), "The impact of internet banking and mobile applications on the convenience and accessibility of banking services for customers in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>
3. Gerasym, K.M. and Marych, M.G. (2021), "Internet banking in the modern world", Hroshi, finansy i kredyt, vol. 61, pp. 207—211.
4. Dubyna, M. V. and Sheremet, O. M. (2021), "Development of e-banking: world and domestic experience", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya, vol. 18 (2), pp. 154—162.
5. Lunkina, T.I., Burkovska, A.V. and Gulich, K.O. (2021), "Application of financial technologies in the banking system of Ukraine", Visnyk aharnoyi nauky Prychornomorya, vol. 2, pp. 27—35.
6. Miroshnyk, R. O. and Kukhta, I.V. (2023), "Digitalization of the banking system of Ukraine in modern conditions", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 49, pp. 1—5.
7. Khvedchuk, K. (2016), "Cashless society and dedollarization in Ukraine: what is missing for the current discussion?", Visnyk of the National Bank of Ukraine, vol. 238. <https://doi.org/10.26531/vnbu2016.238.006>
Стаття надійшла до редакції 26.09.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

В. В. Бобиль,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-3905>

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

О. А. Топоркова,

к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0956-3638>

К. О. Удачина,

к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0043-6010>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.38

ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ КРИЗИ: ВИДИ, РИЗИКИ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ

V. Bobyl,

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

L. Martseniuk,

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

O. Toporkova,

PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

K. Udachyna,

PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

INVESTMENT STRATEGIES OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN TIMES OF CRISIS: TYPES, RISKS, AND INFLUENCING FACTORS

У статті розглядаються фінансові установи різного економічного призначення з позиції формування інвестиційної стратегії та вибору оптимальних напрямів інвестування. Наголошено, що ключовими факторами впливу під час вибору типу інвестиційної стратегії є вид фінансової установи, нормативне поле, в межах якого вона діє, регуляторні вимоги, горизонт планування інвестиційної діяльності, ризик-апетит та специфіка ринку капіталу. Систематизовано фактори, які стримують участь українських надавачів фінансових послуг у інвестуванні економіки країни за кризових умов. Згруповано доцільні напрями інвестування для фінансових установ різного економічного призначення та дієві інструменти зменшення впливу ризикових подій. Акцентовано увагу на стратегічному плануванні та стратегічному управлінні як інструментах підтримання ліквідності та виконання інвестиційної функції фінансовими установами.

The investment attractiveness of a country, region, or specific sector of the economy is shaped by the availability of investment instruments, the transparency of regulatory and tax policies, and the alignment of profitability with investor expectations.

Ukraine's macroeconomic environment has been significantly transformed due to economic instability caused by the ongoing war. This has become a decisive factor in shifting the priorities of capital market participants and redistributing resources across these markets. The increased economic risks and loss of stability have compelled financial institutions to reconsider their investment strategies in order to adapt to new challenges and threats.

The article examines financial institutions of various economic purposes from the standpoint of investment strategy formation and the selection of optimal investment directions. It emphasizes that the key factors influencing the choice of investment strategy type include the nature of the financial institution, the regulatory framework within which it operates, supervisory requirements, the planning horizon of investment activity, risk appetite, and the specific characteristics of the capital market. The study systematizes the factors that constrain the participation of Ukrainian financial service providers in investing in the national economy and groups suitable investment directions for financial institutions of different economic orientations.

The development and stable functioning of a country's financial services market depend on the coordinated interaction between its regulatory, informational, and investment components. The investment opportunities of capital market participants must correlate with the strategic model of their operations.

The investment function of capital market participants serves as a component of financial security and as an indicator of their potential to perform their designated functions and develop. In choosing an investment strategy, financial institutions primarily focus on the payback period of investments, the degree of asset risk, portfolio balance, and the achievement of equilibrium between liquidity and profitability.

Most banks and non-banking institutions, under crisis conditions, are forced to shift their investment strategies in favor of risk-free instruments, which does not contribute to the financing of the real sector of the economy.

Ключові слова: інвестування, стратегічне планування, стратегічне управління, фінансові установи, фінансові ресурси, ризики.

Key words: investment, strategic planning, strategic management, financial institutions, financial resources, risks.

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

Кризові умови сучасності, характерними ознаками яких є економічна нестабільність, невизначеність, волатильність ринку активів та валютного курсу, знецінення грошової маси, і, як наслідок, зростання інфляційних ризиків, зумовили низку перешкод для здійснення інвестиційної діяльності банками та небанківськими фінансовими установами. Нині доступ до фінансових ресурсів для приватного сектору обмежений через щорічний дефіцит державного бюджету та суттєве зростання запозичень на макrorівні. Стабілізаційними заходами з боку Регулятора в особі Національного банку України для утримання фінансового ринку є впровадження високих процентних ставок за депозитними сертифікатами, що кардинально впливає на інвестиційні рішення банків та небанківських фінансових установ. За такої ситуації вони вимушені зміщувати увагу з ризикованих інвестиційних проєктів на малоризикові або безризикові та високодохідні інструменти. Фінансові установи створюються з метою отримання прибутку від здійснення своїх операцій. Водночас вони мають сформувати виважену та обгрунтовану стратегію управління

активами та пасивами для оптимального поєднання доходності, ліквідності та ризику. Успішна інвестиційна діяльність фінансових установ сприяє фінансуванню реального сектору економіки країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інвестиційна функція фінансових установ низкою дослідників розглядається як складова фінансової безпеки, що відображає потенціал для кількісного та якісного зростання учасників ринків капіталу [1].

Під час формування власного інвестиційного портфеля фінансові установи орієнтуються на такі детермінанти: доступність інструментів інвестування, співвідношення ризику і прибутковості, цінову волатильність та ліквідність активів. Варіанти інвестиційних стратегій учасників ринків капіталу, інструменти, важелі, механізми та інвестиційний потенціал досліджували Небрат В. В., Корніяк О. В. [1] — розкрили характерні риси ринкових перетворень інвестиційних механізмів в економіці України; Пшик Б. І. [2], Жураховська Л. В. [3], Руденко Н. О. [4] — акцентували увагу на банківському секторі, узагальнюючи стримуючі фактори його інвестиційних можливостей. Інвестиційний потенціал небанківських фінансових установ та підходи до формування

їх інвестиційних стратегій досліджували в своїх наукових працях Коваленко В. В. [5], Ільчук В. П., Шпомер Т. О. та Шпомер А. М. [6], Гудзинська Л. Ю. та Грипа В. А. дослідили можливості та проблемні питання інвестиційної діяльності страхових компаній [7], Будякова О. Ю. з колективом авторів проаналізували стан недержавних пенсійних фондів України та основні напрями інвестування цих учасників ринків капіталу [8].

Окрім дослідження інвестиційних стратегій, науковці працюють над питаннями пошуку оптимальних напрямів інвестування та мінімізації ризиків на ринку фінансових послуг в умовах кризи. Яріш М. акцентує увагу на механізмах цільового рефінансування з орієнтацією на підтримку стратегічно важливих секторів економіки в умовах військової агресії РФ [9]. Зубова В. В. для оцінки та пошуку способів мінімізації ризиків на ринку фінансових послуг пропонує застосовувати когнітивні моделі [10]. Перспективним напрямом інвестування Жураховська Л. вважає проекти, ініціативи та компанії, які керуються принципами сталого розвитку, зростання, демонструють стабільність в умовах фінансової турбулентності [3, с. 32].

За результатами огляду наведених літературних джерел доходимо висновку, що інвестиційні стратегії учасників ринків капіталу є потужним механізмом впливу на фінансування реального сектору національної економіки України, що посилює актуальність обраної теми в умовах кризи, спричиненої військовою агресією РФ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у типологізації стратегій та напрямів інвестиційної діяльності фінансових установ в умовах видозміненої через військові дії макроекономічної кон'юнктури України з урахуванням можливих ризиків та факторів впливу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головним призначенням фінансових установ вважається накопичення фінансових ресурсів для забезпечення можливості інвестування у національну економіку. В цьому контексті провідна роль належить органам державної влади, які шляхом застосування регуляторних форм, важелів, методів та інструментів мають забезпечити інвестиційну спроможність фінансових установ як ключових постачальників фінансових ресурсів на ринок інвестицій. При цьому держава має не лише створити належні умови для виконання фінансовими установами своїх функцій як постачальників фінансових ресурсів на інвестиційний ринок, а й сприяти активізації споживачів таких ресурсів [6, с. 126—127].

Наразі участь українських надавачів фінансових послуг у інвестуванні економіки країни стримується низкою факторів, серед яких значущими є такі [2, с. 26—29]:

— інвестиційна криза в Україні, зумовлена макроекономічними чинниками: слабка конкурентоздатність вітчизняних підприємств, значне податкове навантаження, інфляційні процеси, високі процентні ставки за кредитами, геополітична нестабільність;

— невідповідність ресурсної бази потребам фінансових установ (інвестиційний портфель банків складається переважно з вкладень у державні боргові цінні папери та облігації внутрішньої державної позики (ОВДП));

— відсутність механізмів спільної діяльності фінансових установ та держави у сфері інвестування, та розподілу ризиків між ними за умов довгострокових інвестицій;

— незацікавленість надавачів фінансових послуг у фінансуванні інвестиційної діяльності;

— недостатній асортимент інвестиційних продуктів на ринках капіталу через відсутність ресурсних та організаційних можливостей у надавачів фінансових послуг;

— відсутність фінансових установ зі специфічним механізмом мобілізації ресурсів для здійснення довгострокового інвестиційного кредитування виробництва.

Інвестиційна діяльність фінансового сектору немично пов'язана з макроекономічними ризиками, за якими, як правило, відсутня достатня кількість спостережень для об'єктивної оцінки ймовірності настання певної події. Неоднозначність наслідків від настання ризикових подій на ринку фінансових послуг створює труднощі для кількісного відображення цього явища. Особливість інвестиційної діяльності полягає у тому, що кількість факторів впливу та рівень ризиків, які пов'язані з нею є дуже значним, а рішення щодо вкладання коштів потребує не тільки ретельного планування, але й постійного відстеження змін ключових факторів і детермінант та прогнозування їх наслідків для об'єкта інвестування.

Невизначеність та ризиковість будь-яких новацій інвестиційного призначення є характерною ознакою сучасного стану ринку фінансових послуг. Інструментом підтримання ліквідності та виконання інвестиційної функції фінансовими установами є стратегічне планування, яке має бути гнучким і мобільним, та підлягати корегуванню внаслідок оновлення даних та швидкозмінності зовнішнього середовища.

Стратегічне планування стосовно інвестицій дослідники позиціонують як діяльність, пов'язану з прогнозуванням у довгостроковій перспективі. Відправною точкою є визначення цілей та стратегій фінансової установи шляхом зіставлення наявних ресурсів (джерел їх залучення) із потенційними інвестиційними можливостями, які будуть використані для досягнення рівноваги між підтриманням ліквідності, ризиковістю та прибутковістю. Процес стратегічного планування охоплює аналітичні дії, розробку стратегій відповідно поставленим цілям, контроль, оцінювання та моніторинг. Принцип участі є основоположним в стратегічному плануванні в сукупності з єдністю, безперервністю, гнучкістю та точністю.

Планування є структурним елементом стратегічного управління, яке класично розглядається як сукупність дій керівництва фінансової установи, що сприяють її адаптації до швидко змінюваних умов ринкової кон'юнктури. Понесені витрати та втрати при цьому мають бути якомога меншими. Стратегічне управління зазвичай трактується як вміння передбачати і попереджати розвиток системних кризових ситуацій, а також забезпечу-

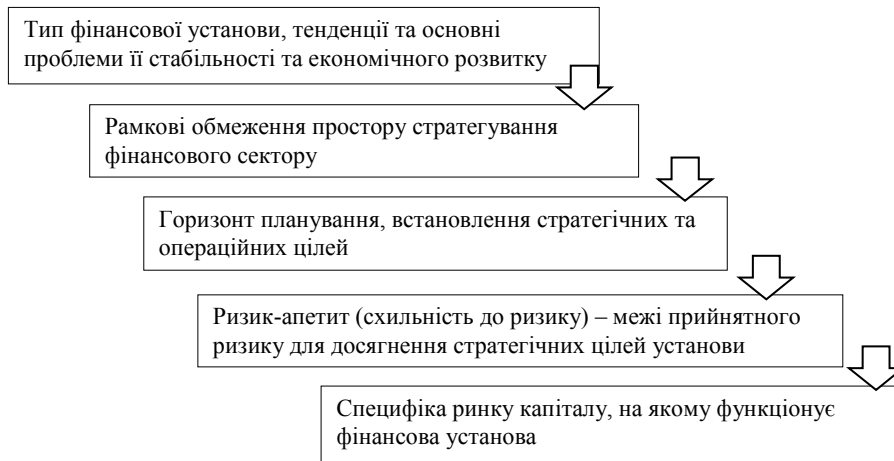


Рис. 1. Фактори впливу на вибір інвестиційної стратегії

Джерело: авторська розробка.

вати досягнення конкурентних переваг. За нинішніх умов стратегічне управління покликане забезпечувати сталий розвиток, залучення інвестицій, створення сприятливого середовища для ефективної діяльності фінансових установ.

Рамкові обмеження простору стратегування фінансового сектору на макrorівні задаються регуляторними документами, стратегічним прогнозуванням ключових індикаторів, внутрішніми стратегічними імперативами ринків капіталу.

Розвиток і стабільне функціонування ринку фінансових послуг держави забезпечується узгодженням взаємозв'язком між регуляторною, інформаційною та інвестиційною складовими. Інвестиційні можливості учасників ринків капіталу мають корелювати зі стратегічною моделлю їх діяльності.

Найважливішими задачами стратегічного планування, і, як наслідок, управління у фінансовому секторі є цілеспрямований контроль за змінами, які відбуваються у соціально-економічному середовищі країни, прогнозування і компенсація найбільш небезпечних диспропорцій розвитку фінансових установ, формування здатності функціонувати та нарощувати активи в умовах негативних зовнішніх і внутрішніх впливів, зберігаючи при цьому рівновагу.

Результатом стратегічного планування фінансової установи мають стати перспективні цілі та стратегії (насамперед, інвестиційні). Характерною ознакою формування інвестиційної стратегії є визначена послідовність взаємопов'язаних між собою управлінських рішень з використанням специфічного аналітичного та методичного інструментарію.

Ключовими факторами впливу на вибір типу інвестиційної стратегії є призначення фінансової установи, нормативне поле, регуляторні вимоги, горизонт планування, ризик-апетит та специфіка ринку капіталу (рис. 1).

Концептуальний підхід до побудови інвестиційної стратегії та управління ризиками фінансових установ в умовах кризи вимагає прогнозних розрахунків та застосування аналітичних процедур за такими компонентами:

- дослідження та ідентифікація ризиків інвестиційної діяльності;

- оцінка й аналіз альтернативних варіантів інвестування;

- мінімізація (за можливості — уникнення) ризиків.

Дієвими інструментами зменшення впливу ризикових подій є: заходи внутрішньої безпеки фінансових установ, диверсифікація ризиків і напрямів інвестування, стратегічне антикризове планування, зовнішнє страхування окремих видів ризиків, а також поєднання класичного арсеналу фінансового інжинірингу з сучасними цифровими інструментами [10].

Інвестиційний портфель сприяє мінімізації ризиків та підвищенню ділової активності фінансових установ за умов диверсифікованого підходу до його формування і комбінованого використання фінансових інструментів. Ефективне управління інвестиційним портфелем дозволяє компенсувати фінансові ризики (зокрема кредитні), зменшити ризики, пов'язані з економічними труднощами локального характеру, підтримати ліквідність та стабілізувати доходність.

За кризових умов для фінансових установ особливо гостро постає питання ризику ліквідності, коли виводяться інвестиції через різке падіння цін на активи. Чутливими до ризику ліквідності є сегменти інвестиційних фондів зі значною часткою корпоративних боргових фінансових інструментів та сегменти зі значною часткою нерухомості у портфелі.

Гнучкість фінансових ринків визначається наявністю значної кількості учасників (банківських та небанківських установ) та різними типами їх інвестиційних стратегій. Узагальнюючи напрацювання науковців в даному напрямі, маємо три основні типи інвестиційних стратегій [5, с. 151]:

- дохідну (агресивну) — характеризується інвестуванням в інструменти з підвищеним рівнем ризику (венчурні проєкти) для досягнення високої доходності. Ефективна за тривалого горизонту планування (понад десять років);

- консервативну (обережну) — зосереджена на заберезні капіталу та мінімізації ризиків. Типовими інструментами є державні облігації (ОВДП), іпотечні сертифікати з державною гарантією. Ключовими учасниками є небанківські фінансові установи — страхові компанії, пенсійні фонди, ломбарди. Подібні стратегії

Таблиця 1. Стратегії та напрями інвестування фінансових установ

Фінансова установа	Характер стратегії	Напрями інвестування
Банки	Посилення прибутковості, ліквідності та ризику	- цінні папери (переважно державні) - інвестиційні проекти - корпоративні права та нематеріальні активи - фінансові інструменти
Страхові компанії	Збереження капіталу та отримання стабільного доходу для виконання зобов'язань перед страхувальниками	- державні цінні папери - банківські депозити - корпоративні облігації - об'єкти нерухомості
Пенсійні фонди	Доходність та забезпечення зростання капіталу протягом тривалого періоду	- інструменти з фіксованою доходністю - ОВДП - короткострокові депозити з майбутнім перевкладанням
Лізингові компанії	Отримання доходу від лізингових платежів	Придбання активів для подальшої передачі в лізинг: - транспортні засоби - обладнання - техніка
Факторингові компанії	Отримання прибутку від різниці між придбаною дебіторською заборгованістю та сумою її погашення	Придбання дебіторської заборгованості та інвестування у супровідні послуги: - фінансування та обслуговування заборгованості - управління ризиками - надання гарантій - фінансовий лізинг - надання позик

Джерело: складено авторами за [4—8].

реалізуються страховиками в межах регуляторних вимог Solvency II;

— збалансовану (поміркувану) — передбачає поєднання прибутковості, ліквідності та ризику. Інструментами можуть бути акції стабільних компаній, сертифікати REIT-фондів, інфраструктурні проекти. Реалізують таку стратегію фонди взаємного інвестування через диверсифіковані інвестиційні портфелі.

Як було зазначено вище — на вибір типу інвестиційної стратегії впливає призначення фінансової установи та можливі напрями інвестування (табл. 1).

Банки, як ключові учасники ринків капіталу зацікавлені переважно в державних цінних паперах, оскільки такі інвестиції забезпечують постійний прогнозований дохід, а доходність ОВДП підтримується протягом останніх років на прийнятному конкурентному рівні [4, с. 118].

Страхові компанії для отримання інвестиційного доходу розміщують тимчасово вільні кошти. Ефективна інвестиційна діяльність сприяє конкурентоспроможності компанії, забезпечує фінансову стійкість, підтримання оптимальної ліквідності, мінімізацію ризиків тощо. Страхові резерви при цьому представлені переважно банківськими депозитами та державними цінними паперами [7].

Недержавні пенсійні фонди намагаються формувати інвестиційний портфель з мінімальним ступенем ризику об'єктів інвестування. Інвестиційні інструменти, які використовують недержавні пенсійні фонди, повинні забезпечувати захист грошових коштів вкладників від інфляційних процесів, а також спри-

яти забезпеченню визначеного приросту капіталу [8, с. 111].

Лізингові компанії спеціалізуються на певних сегментах, що дозволяє задовольняти технологічні потреби відповідної галузі. Даний сектор фінансових послуг в Україні має значний потенціал до економічного зростання у сфері аграрного бізнесу, транспорту і логістики.

Незалежно від призначення фінансової установи, усі учасники ринків капіталу перебувають нині у складних економічних умовах через значне падіння ВВП, зростання інфляційних ризиків, волатильність валютного курсу. За такої ситуації банки та небанківські установи вимушені змінювати інвестиційні стратегії на користь безризикових інструментів. Національний банк України як Регулятор фінансового сектору економіки має вживати заходів для підтримки макроекономічної рівноваги [9, с. 106, 112].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, для потреб формування інвестиційної стратегії учасників ринків капіталу, стратегічне планування є саме тим управлінським інструментом, що забезпечує визначення та корегування потенційних напрямів інвестування для реагування на нові виклики, трансформаційно-інформаційні зміни, подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища та кризових умов, спричинених військовою агресією РФ.

Різновекторна специфіка діяльності фінансових установ та значущість для економіки країни вимагає обґрунтованих підходів до формування їх інвестиційного портфеля та ризик-менеджменту. Волатильності додають кризові умови та невизначеність через військові дії РФ, внаслідок чого інвестори виводять активи, а банки та небанківські фінансові установи в якості інструментів інвестування розглядають переважно державні цінні папери. Така ситуація не сприяє фінансуванню реального сектору економіки і потребує міжнародної фінансової допомоги та стабілізаційно-підтримуючих рішень з боку Регулятора.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розгляд можливостей застосування кращих європейських практик для формування інвестиційної стратегії учасників ринків капіталу та впровадження рефінансування, насамперед банків, під конкретні кредитні програми.

Література:

1. Небрат В. В., Корніяка О. В. Особливості механізмів капіталоутворення та інвестування в Україні як чинник фінансових ризиків в умовах війни та післявоєнного періоду. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки". 2022. № 16. С. 31—34.
2. Пшик Б. І., Печенко О. О. Актуальні проблеми розвитку банківської інвестиційної діяльності в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2014. № 2. С. 24—32.
3. Zhurakhovska L. Investment strategy of the banking sector in the context of financial market instability. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. № 5 (52). P. 25—39.
4. Руденко Н. О. Структура інвестиційних портфелів банків України. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 115—123.
5. Коваленко В. В. Формування інвестиційної стратегії небанківських фінансових установ. Науковий вісник Полісся. 2025. № 1 (30). С. 149—159.
6. Ільчук В. П., Шпомер Т. О., Шпомер А. М. Механізм формування інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). С. 123—138. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-123-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-123-138)
7. Гудзинська Л. Ю., Грипа В. А. Інвестиційна діяльність страхових компаній України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-138> (дата звернення 05.10.2025).
8. Квас В. О., Будякова О. Ю., Романчук М. В. Сучасний стан недержавного пенсійного забезпечення в Україні. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2023. № 10 (78), 1 т. С. 108—115.
9. Яріш М. Макроекономічні ризики інвестиційної діяльності банківського сектору України в умовах воєнного стану та антикризова стратегія грошово-кредитної політики. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2024. Випуск 1—2. С. 105—114.
10. Зубова В. В. Когнітивне моделювання в управлінні інвестиційними ризиками банку. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15120099> (дата звернення 05.10.2025).

References:

1. Nebrat, V. and Korniyaka, O. (2022), "Features of capital formation and investment mechanisms in Ukraine as a factor of financial risks in war and post-war period", International scientific journal "Grail of Science", vol. 16, pp. 31—34. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.001>
2. Pshyk, B. I. and Pechenko, O. O. (2014), "Actual problems of banking investment in Ukraine", Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 2, pp. 24—32.
3. Zhurakhovska, L. (2023), "Investment strategy of the banking sector in the context of financial market instability", Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 5 (52), pp. 25—39. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4152>
4. Rudenko, N. (2024), "Structure of investment portfolios of Ukrainian banks", Investments: practice and experience, vol. 12, pp. 115—123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.115>
5. Kovalenko, V. V. (2025), "Formulation of investment strategy by non-banking financial institutions", Scientific bulletin of Polissia, vol. 1 (30), pp. 149—159. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-149-159](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-149-159)
6. Ilchuk, V., Shpomer, T. and Shpomer, A. (2023), "Mechanism for formation of the investment potential of non-banking financial institutions", Problems and prospects of economics and management, vol. 1 (33), pp. 123—138. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-123-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-123-138)
7. Hundzyska, L. and Hrypa, V. (2024), "Investment activities of insurance companies of Ukraine under the conditions of martial law", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 61, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal> (Accessed 05 October 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-138>
8. Kvas, V., Budiakova, O. and Romanchuk, M. (2023), "The current state of non-state pension provision in Ukraine", International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", vol. 10 (78), no. 1, pp. 108—115. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9329>
9. Yarish, M. (2024), "Macroeconomic risks of investment activities in Ukraine's banking sector under martial law and the anti-crisis strategy of monetary policy", The institute of accounting, control and analysis in the globalization circumstances, vol. 1—2, pp. 105—114. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2024.01-02.105>
10. Zubova, V. V. (2025), "Cognitive modeling in bank investment risk management", Achievements of the economy: prospects and innovations, [Online], vol. 15, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/issue/view/14> (Accessed 05 October 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15120099>

Стаття надійшла до редакції 05.10.2025 р.

*І. П. Васильчук,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7872-2738>
О. В. Неізвестна,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6135-6524>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.44

ГІПОТЕЗА АДАПТИВНОГО РИНКУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ: ЕМПІРИЧНІ ДОКАЗИ

*I. Vasylychuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Finance and Accounting, State University of Economics and Technology
O. Nieizviestna,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department
of Finance and Accounting, State University of Economics and Technology*

ADAPTIVE MARKET HYPOTHESIS AND THE TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN
SECURITIES MARKET: EMPIRICAL EVIDENCE

Стаття присвячена емпіричному дослідженню розвитку українського ринку цінних паперів крізь призму поведінкових фінансів. Метою дослідження є виявлення та оцінка адаптивності фондового ринку України протягом 2006—2024 рр. у контексті Гіпотези адаптивного ринку (АМН). Методологія включала збір і аналіз панельних даних щодо обсягів емісій акцій і облігацій та обсягів торгів цінними паперами, їх нормування до ВВП, застосування трендового аналізу й оцінки прямих і опосередкованих індикаторів ринкової активності. Проведено аналіз реакції ринку на ключові шоки: глобальну фінансову кризу 2008—2009 років, політичні потрясіння 2014 року, пандемію COVID-19 та повномасштабну війну з 2022 року. Виявлено циклічний характер розвитку ринку з чергуванням фаз ефективності, кризи та поступової адаптації. Показано, що в кризові періоди компанії знижували емісію облігацій, натомість нарощували випуски акцій, що свідчить про поведінкову пластичність учасників. У стабільні фази відновлювався баланс між інструментами, проте довіра до боргових інструментів відроджувалася повільніше. Висновки підтверджують релевантність АМН і вказують на потребу врахування поведінкових та інституційних чинників у регуляторній політиці. Запропоновано низку рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості та ефективності українського ринку цінних паперів в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх викликів.

The article investigates the adaptability of the Ukrainian stock market for the period 2006–2024 within the framework of Andrew Lo's Adaptive Market Hypothesis (AMH). The objective is to assess whether market efficiency is time-varying in Ukraine and how issuers and investors adjust financing and trading behavior in response to major external shocks. Methodologically, the study draws on a panel dataset of indicators of securities issuance (equities and corporate and government bonds) and secondary-market trading turnover, all normalized to GDP to control for macroeconomic scaling and inflation. The empirical approach combined trend and structural-break segmentation, subperiod comparison of identified shocks (2008–2009 global crisis; 2014 political-military shock; 2020 COVID-19; 2022–2024 full-scale war), and juxtaposition of direct (trading volumes as proxies for investor activity and liquidity) and indirect measures (issuance volumes as indicators of issuer financing choices). Findings reveal a pronounced cyclical pattern: a pre-crisis phase of elevated liquidity and issuance gave way to abrupt contractions during shocks and differentiated recovery dynamics thereafter. In crisis episodes firms curtailed bond issuance-reflecting heightened default and liquidity concerns-and frequently increased equity issuance as a more flexible financing channel. Notably, bond issuance contracted to about 1.1% of GDP and trading turnover declined to c. 12% in 2022, while 2024 recorded an unprecedented equity issuance volume of UAH 364.56 billion (84% attributable to the recapitalization of PJSC "NAEK Energoatom"). Overall, the study provides evidence in favor of the AMH, emphasizing that the efficiency of the Ukrainian stock market is not static but evolves over time, depending on external shocks, institutional changes, and behavioral factors.

These results corroborate AMH's prediction that market efficiency and dominant financing mechanisms are context-dependent and shaped by behavioral and institutional pressures. These findings have both theoretical and practical significance, suggesting the need to incorporate behavioral finance perspectives into regulatory policies and strategic planning for the future development of Ukraine's capital market. Policy implications include the need for regulatory flexibility, improved transparency and risk mitigation in debt markets, diversification of instruments, and integration of behavioral-finance insights into capital-market development strategies.

Ключові слова: ринок цінних паперів, поведінкові фінанси, Гіпотеза адаптивності ринку, поведінка інвесторів та емітентів, емісія акцій та облигацій.

Key words: securities market, behavioral finance, Adaptive Market Hypothesis, behavior of investors and issuers, issuance of stocks and bonds.

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

У сучасних умовах глобальної фінансової нестабільності, геополітичної напруги та структурних трансформацій економіки особливої ваги набуває питання стійкості та адаптивності фінансових ринків. Ринок цінних паперів /фондовий ринок України (ці терміни у статті авторами вживаються як синоніми, що не впливає на зміст та результати дослідження), як складова фінансового ринку, протягом 2006—2024 років демонструє значну динамічність та залежність від зовнішніх і внутрішніх шоків. Він є унікальним прикладом функціонування у середовищі постійних кризових потрясінь: світова фінансова криза 2008—2009 років, політичні та економічні трансформації 2014 року, пандемія COVID-19, а також повномасштабна війна з 2022 року. Ці чинники не лише обумовили високу волатильність ринку, але й поставили під сумнів універсальність класичних підходів до аналізу його ефективності.

Зміни у структурі випусків цінних паперів, коливання між акціями та облигаціями як джерелами формування капіталу емітентами та отримання доходів інвесторами у різні періоди економічного циклу свідчать про часову мінливість ефективності ринку. Класичні теорії ефективного ринку, що передбачають раціональність інвесторів та стабільність інформаційного середовища, не здатні повною мірою пояснити ці процеси.

У такому контексті Гіпотеза адаптивності ринку (Adaptive Markets Hypothesis, AMH), запропонована Е. Ло (Andrew W. Lo), стає особливо актуальною. На відміну від статичної концепції ефективного ринку, AMH розглядає фінансову систему як динамічну екосистему, де інвестори та компанії постійно змінюють стратегії у відповідь на нові виклики. AMH дозволяє поставити у центр дослідження питання адаптації інвесторів та емітентів: як змінюються їхні рішення в умовах криз, чи відображають структурні зсуви у випусках цінних паперів особливості поведінкової реакції ринку, чи зберігається тенденція до поступового відновлення ефективності у відносно стабільні періоди.

Таблиця 1. Порівняння Гіпотези ефективного ринку (ЕМН) та Гіпотези адаптивного ринку (АМН)

Ознака	Гіпотеза ефективного ринку (ЕМН)	Гіпотеза адаптивного ринку (АМН)
Сутність	Ціни відображають усю доступну інформацію.	Ефективність ринку змінюється у часі, залежить від умов та поведінки інвесторів.
Раціональність інвесторів	Інвестори завжди раціональні.	Інвестори можуть діяти ірраціонально, але адаптуються з досвідом.
Ефективність ринку	Постійна, стабільна.	Динамічна, змінна.
Відхилення від випадковості	Виключені (немає систематичних можливостей для арбітражу).	Допускаються тимчасово (у кризах, періодах низької ліквідності).
Вплив шоків	Короткостроковий, ринок швидко відновлює ефективність.	Може суттєво знижувати ефективність на тривалий час.
Аналогія	Ринок – «ідеальна машина».	Ринок – «живий організм», що еволюціонує.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1—3].

Для України, де інституційна довіра залишається низькою, а поведінкові чинники визначають напрямки ринкових трендів, АМН відкриває можливості для більш адекватного пояснення поведінки емітентів та інвесторів для розроблення нових підходів до формування стратегій розвитку ринків капіталу. Проблема полягає у відсутності системного аналізу адаптивності українського фондового ринку в довгостроковій перспективі з позицій поведінкових фінансів, що ускладнює як теоретичне осмислення його розвитку, так і практичне формування ефективних регуляторних та інвестиційних стратегій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Гіпотеза ефективного ринку (Efficient Market Hypothesis, ЕМН), сформульована Ю. Фамою [1], тривалий час визначала науковий дискурс у фінансовій теорії. Вона виходить з припущення, що ринки повністю відображають усю доступну інформацію, а тому систематичне отримання надприбутків є неможливим. Однак виявлення численних аномалій, виникнення фінансових криз і результати поведінкових досліджень поставили під сумнів універсальність даної гіпотези.

У відповідь на зазначені обмеження Е. Ло [2] розробив Гіпотезу адаптивного ринку (Adaptive Market Hypothesis, АМН), яка інтегрує підходи поведінкової економіки, еволюційної біології та класичної фінансової теорії. На відміну від ЕМН, що трактує ринки як постійно "ефективні", АМН виходить з умовного характеру ефективності, яка змінюється залежно від зовнішнього середовища — кількості учасників, рівня доступної інформації, поширених стратегій, технологічного розвитку та впливу недавніх шоків (табл. 1).

Цей підхід знайшов підтвердження у дослідженні на прикладі нестабільних і молодих фінансових ринків, зокрема в країнах, що розвиваються. Так, Osamah Al-Khazali та Ali Mirzaei аналізували аномалії на ринку акцій і виявили прояви адаптивності на ісламських ринках капіталу, та отримали підтвердження положень АМН [4]. Alekneviciene, V., Klasauskaite, V. та Alekneviciute, E.

досліджували календарні аномалії та сезонність на Балтійських біржах і дійшли висновку, що ефекти зникають або посилюються залежно від ринкових умов, і це узгоджується з АМН [5]. Tripathi, Vipul і Dixit, застосовуючи регресійні моделі до аналізу глобальних індексів акцій, довели часову мінливість ефективності та залежність її рівня від настроїв інвесторів [6]. Отже, ключова ідея таких досліджень полягає в тому, що фінансові ринки не є ані повністю ефективними (як передбачає ЕМН), ані повністю не-ефективними, а їхня ефективність змінюється під впливом криз, пандемій, інституційних та технологічних трансформацій, а також коливань очікувань інвесторів.

В українській науковій літературі останніми роками спостерігається зростання інтересу до аналізу поведінкових теорій фінансів та можливостей їх адаптації до національних умов. В українському контексті дослідження поведінки інвесторів здебільшого зосереджені на макроекономічних чинниках, ризиках та інституційних аспектах. Зокрема, Давиденко Н. М., Гордей О. Д. та Новицька С. В. досліджували вплив поведінкових фінансів на споживчі звички різних поколінь [7]. Повод Т. приділяла увагу теоретичним засадам поведінкових фінансів, їх співвідношенню з поведінковою економікою та трансформації уявлень щодо раціональності економічних агентів на фінансових ринках [8]. Гайдаржийська О. М., Щепіна Т. Г. та Масиук І. І. обґрунтували, що поведінкові фінанси дозволяють пояснити процес прийняття рішень суб'єктами фінансового ринку та підвищують точність прогнозування його динаміки [9]. Подібні акценти простежуються у працях Давиденко Н., Буряк А. та Ключки О., які аналізували поведінку інвесторів у контексті вдосконалення процесу прийняття інвестиційних рішень [10]. Кузьмінський В. та Коваль А. досліджували роль довіри, рівня фінансової грамотності та структурних бар'єрів як ключових чинників поведінкової реакції на ринку на прикладі інвестиційних фондів [11]. Окремий напрямок представлений роботою Головач М., яка аналізувала реакції фондового ринку та інвесторів на екстремальні події, що перегукується з поведінковими аспектами кризових періодів [12].

Таким чином, у світовій науковій літературі підтверджується релевантність АМН для аналізу ринків, що перебувають у фазі трансформації чи зазнають зовнішніх шоків, тоді як в українському академічному дискурсі переважають роботи, орієнтовані на окремі поведінкові аспекти, без системної перевірки гіпотези адаптивного ринку. Роботи, присвячені адаптивності, є поодинокими, що створює простір для нових наукових розвідок та створює дослідницьку прогалину, пов'язану з необхідністю комплексного тестування АМН на прикладі українського ринку цінних паперів, з урахуванням його специфічних етапів розвитку у 2006—2024 роках.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є виявлення та оцінка адаптивності ринку цінних паперів України у 2006—2024 роках у контексті Гіпотези адаптивності ринку Е. Ло, з ураху-

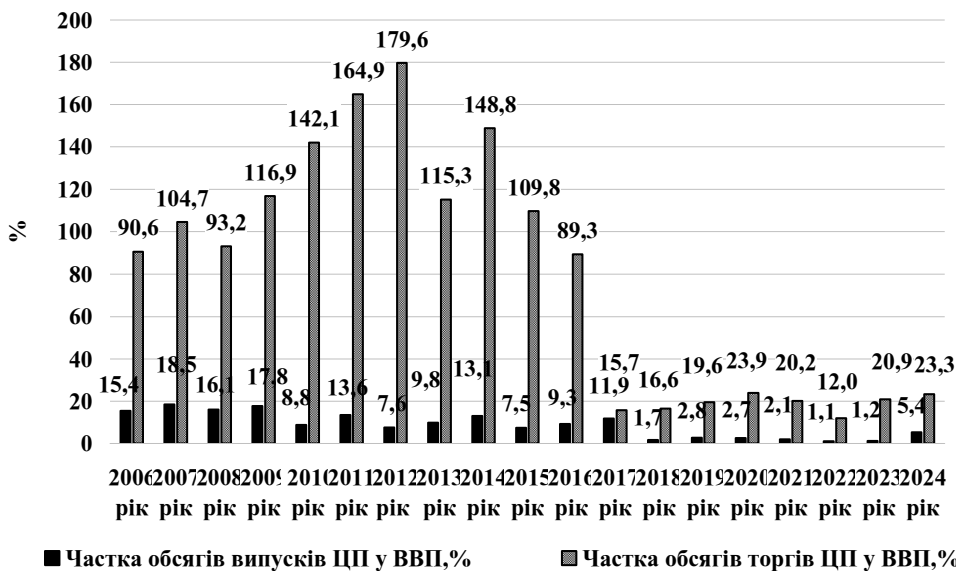


Рис. 1. Динаміка нормованих (у % до ВВП) обсягів випусків цінних паперів та обсягів торгів цінними паперами на фондовому ринку України за 2006—2024 роки

Джерело: побудовано авторами за даними [13].

ванням впливу зовнішніх шоків, внутрішніх трансформацій та поведінкових чинників активності інвесторів та емітентів. З метою досягнення поставлених цілей у дослідженні використано наступні методи: трендового аналізу для виявлення закономірностей у поведінці показників, нормування показників шляхом приведення їх до ВВП для врахування інфляційних чинників та оцінки глибини проникнення ринку. Для аналізу в роботі використано панельні дані, які охоплюють період 2006—2024 років, що включає такі шоківі події:

- політичні зміни (2004, 2010, 2014, 2019 роки);
- фінансову кризу (2008-2009 роки);
- анексію Криму та окупацію сходу України (2014 рік);
- пандемію COVID-19 (2020 рік);
- повномасштабну війну (2022—2024 роки).

Джерело інформації — річні звіти НКЦПФР за 2006—2024 роки [13].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гіпотеза адаптивності ринку (АМН) передбачає, що ринки змінюють свою поведінку залежно від зовнішніх умов, а інвестори — адаптуються, змінюючи стратегії. У цьому дослідженні використано як пряму, так і непряму оцінку поведінки фондового ринку. Пряма оцінка здійснюється за показником обсягів торгів цінними паперами, що має засвідчувати активність учасників ринку, їхню реакцію на інформацію, волатильність, ліквідність — тобто реальну поведінку ринку. Для непрямой оцінки використано показники емісійної активності (обсяг випусків акцій та облігацій) як індикатори адаптації компаній до ринкових умов, що відобража-

ють структуру ринку, регуляторну політику, інвестиційний клімат.

У контексті перевірки положень АМН проведено аналіз динаміки частки обсягів випусків та частки обсягів торгів цінними паперами у ВВП України протягом 2006—2024 років. Ці показники відображають глибину проникнення фондового ринку у національну економіку, а їхня еволюція є важливим індикатором здатності ринку адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх шоків. Динаміка показників (рис. 1) загалом підтверджує гіпотезу адаптивності ринку — український ринок цінних паперів реагує на шоки (2008, 2014, 2022 роки), різко втрачає ефективність, але поступово адаптується та знаходить нову рівновагу (хоча й на багато нижчих рівнях ліквідності й капіталізації).

Більш детальний аналіз поведінки ринку за окремими стадіями його розвитку та шоківими подіями (табл. 2) засвідчив, що у докризовий період (2006—2008 роки)

Таблиця 2. Реакція ринку цінних паперів України на шоки (2006—2024 рр.) з інтерпретацією стадій розвитку за АМН

Період (роки)	Характеристика ринку	Поведінка показників (випуски / торги)	Стадія за АМН
2006—2008 (докризовий підйом)	Формування активного ринку, високий інтерес інвесторів	Випуски 15–18%, торги 90–105% ВВП	Ефективний стан – висока ліквідність, зростаюча довіра
2009 (світова криза)	Удар глобальної фінансової кризи	Випуски 17,8%, торги 116,9%	Шок та адаптація – інвестори зберігають активність на вторинному ринку
2010—2012 (відновлення)	Зростання торгів, але падіння випусків ЦП	Випуски 8–13%, торги 142–180%	Перехідний стан – ринок адаптується, вторинні операції компенсують слабкі випуски
2013—2016 (криза та початок війни)	Зниження довіри, перші ознаки втрати ліквідності	Випуски 7–13%, торги з 115% до 89%	Поступова неефективність – інвестори виходять, ліквідність знижується
2017—2018 (крах ліквідності)	Вторинний ринок майже зупинився	Випуски з 11,9 % до 1,7%, торги 15–16%	Крах ефективності – різке падіння ліквідності, мінімальна довіра
2019—2021 (низька активність)	Ринок зберігається формально	Випуски 2–3%, торги 19–20%	Вивживання – ринок існує на «нижній межі»
2022 (повномасштаб на війна)	Майже повна зупинка	Випуски 1,1%, торги 12%	Екстремальний шок – мінімальна активність
2023—2024 (поступове відновлення)	Легке поживлення після війни	Випуски 1,2 - 5,4%, торги 20,9 - 23,3%	Адаптивність – слабке, але позитивне відновлення

Джерело: узагальнено авторами за проведеними розрахунками.

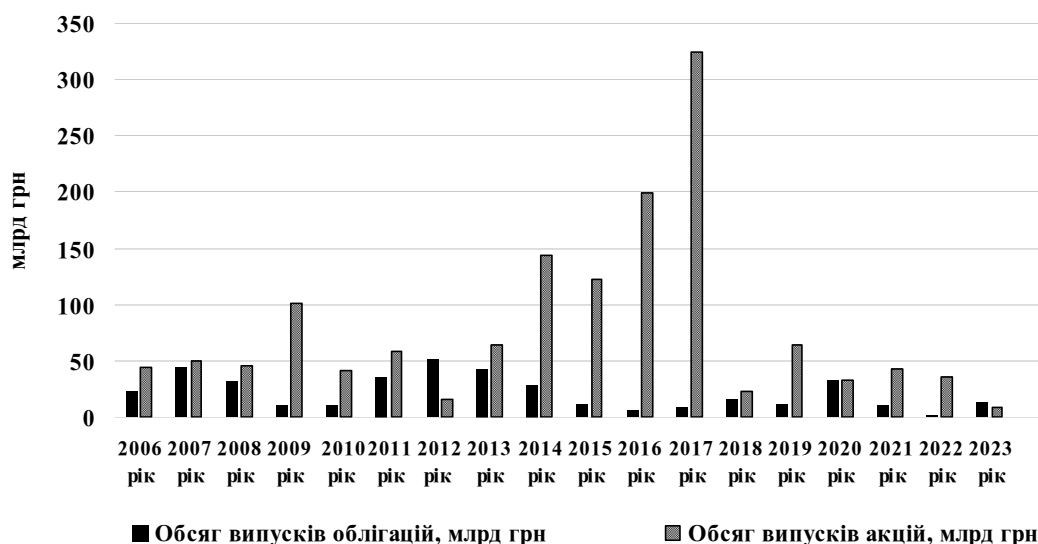


Рис. 2. Динаміка обсягів випусків акцій та облігацій в Україні за 2006—2024 роки (у номінальних цінах), млрд грн

Джерело: побудовано авторами за даними [13].

український фондовий ринок характеризувався відносно високим рівнем розвитку. Частка обсягів випусків цінних паперів становила 15—18% ВВП, а частка обсягів торгів сягала 90—105% ВВП, що свідчить про високу ліквідність і активність як первинного, так і вторинного ринків. Така структура ринку демонструвала його диверсифікованість і зростаючу ліквідність, що узгоджується з тезами АМН про періоди підвищеної ефективності. Найбільші обсяги операцій припадали на акції (39,94%), облігації (23,23%) та векселі (21,72%).

В умовах глобальної фінансової кризи ці показники продемонстрували неочікувану стійкість: частка випусків цінних паперів навіть дещо зросла (17,8%), тоді як обсяги торгів цінними паперами залишалися значними (116,9%). Така поведінка узгоджується з тезою АМН про те, що інвестори здатні адаптуватися до нових умов, змінюючи власні стратегії.

У 2010—2012 роках ринок демонстрував відновлення на тлі поступового зростання довіри інвесторів. При цьому спостерігалось скорочення випусків (8,8—13,6% ВВП) за одночасного рекордного зростання обсягів торгів (142,1—179,6% ВВП). Це свідчить про переорієнтацію інвесторів із первинного сегмента на вторинний ринок, що знову ж таки підтверджує адаптивність поведінки учасників.

Проте у 2013 році розпочався спад, викликаний додатковими змінами: запровадження особливого податку на операції з відчуження цінних паперів і деривативів призвело до падіння обсягів торгів із 2530,87 млрд грн у 2012 році до 1676,97 млрд грн у 2013 році. Основне скорочення відбулося на позабіржовому ринку (зменшення до 1213,54 млрд грн). Водночас обсяг торгів усе ще випереджав ВВП на 222 млрд грн, що засвідчує певну інерційність фондового ринку.

У період 2014—2016 років ринок зазнав істотних трансформацій під впливом розпочатого воєнного конфлікту на сході України та макроекономічної нестабільності. У 2016 році структура торгів змістилася в бік державних облігацій України (ОВДП), на які припадало 210,08 млрд грн або 89,24% біржових контрактів. Це

відображає прагнення інвесторів до безпечніших інструментів у період кризи.

У 2017—2021 роках відбулося подальше зниження ринкової активності. Випуски коливалися у межах 1,7—3% ВВП, торги — на рівні 15—20%. При цьому ключова роль залишалася за ОВДП: у 2020 році їхня частка становила 82,5% від загального обсягу торгів. Така концентрація свідчить про звуження спектра фінансових інструментів та втрату диверсифікації.

Повномасштабна

війна 2022 року спричинила найглибшу кризу: частка випусків скоротилася до 1,1% ВВП, а торги впали до 12%. Проте вже у 2023—2024 роках почали проявлятися ознаки адаптації. Обсяг торгів на ринку капіталу у 2024 років становив 1,54 трлн грн (ОВДП — 86,43%), а додатковими напрямками стали операції з облігаціями іноземних держав (5,71%) та свопами (2,09%). У структурі випусків ключовим став фактор реєстрації випуску акцій АТ "НАЕК Енергоатом", що забезпечив 84% від загального обсягу зареєстрованих випусків акцій у 2024 році. Це засвідчує не лише виживання, а й поступове відновлення інтересу до операцій на фондовому ринку в умовах воєнної економіки.

Таким чином, еволюція українського фондового ринку у 2006—2024 роках підтверджує логіку АМН: ринок проходив цикли від відносної ефективності до криз і майже повної втрати ліквідності, проте зберігав здатність до адаптації. У різні періоди змінювалася як структура інструментів (від акцій у 2000-х до домінування ОВДП після 2016 року), так і поведінка інвесторів, які переорієнтовувалися на найбільш безпечні активи. Навіть у 2022 році, коли активність досягла мінімуму, ринок не зник, а вже у 2024 році демонструє поступове відновлення, що є характерною ознакою адаптивності відповідно до положень АМН.

У сучасній фінансовій системі емісія цінних паперів виступає ключовим механізмом залучення капіталу для підприємств та банківських установ. Цей процес не є статичним: у відповідь на зміну зовнішніх економічних, політичних чи регуляторних умов, суб'єкти господарювання змушені переглядати та адаптувати свої фінансові стратегії, зокрема — обирати між різними інструментами емісії. Акції та облігації, як основні форми цінних паперів, виконують принципово різні функції у фінансовій архітектурі. Облігації є борговими інструментами, що передбачають фіксовані зобов'язання емітента перед інвестором. Їх ефективне розміщення потребує стабільного макроекономічного середовища та високого рівня довіри з боку кредиторів. Натомість акції репрезентують ризикову форму інвестування, яка не перед-

бачас обов'язкового повернення вкладених коштів, але водночас відкриває перспективу участі в прибутках підприємства та перерозподілу власності.

У періоди ринкових шоків — таких як фінансові кризи, геополітична нестабільність чи інфляційні сплески — поведінка учасників ринку змінюється. Вони здійснюють перехід між різними фінансовими інструментами залежно від рівня ризику, очікуваної дохідності та доступності капіталу. Така динаміка є проявом адаптивності ринку, що узгоджується з положеннями гіпотези адаптивного ринку, згідно з якою ефективність фінансових ринків не є сталою, а змінюється під впливом еволюційних процесів та поведінкових факторів. Таким чином, вибір між емісією акцій чи облігацій у різних фазах економічного циклу є не лише технічним рішенням, але й свідченням здатності ринку до адаптації в умовах невизначеності.

Аналіз обсягів емісії цінних паперів протягом 2006—2024 років (рис. 2) свідчить, що ринок дійсно поводить адаптивно: у кризові моменти учасники змінюють перевагу між акціями й облігаціями. Це узгоджується з АМН, яка передбачає чергування режимів (ефективності, ірраціональності, перебудови).

Більш детальний аналіз обсягів емісій акцій та облігацій за досліджуваний період в розрізі періодів та шоків подій (табл. 3) дозволив виявити закономірності, які дозволяють інтерпретувати розвиток фондового ринку крізь призму АМН. Одним із ключових спостережень є зміна пріоритетів у виборі інструментів фінансування залежно від зовнішніх шоків та фаз економічного циклу.

Так, у кризові періоди (2008—2009 роки, 2014 рік, 2022 рік) компанії значно скорочували обсяги емісії облігацій, уникаючи додаткових боргових зобов'язань. Це зумовлювалося як підвищенням ризику дефолтів, так і зниженням ліквідності ринку боргових інструментів. Водночас спостерігалось зростання емісії акцій, що свідчило про прагнення бізнесу до гнучкіших джерел фінансування. Зокрема, у 2014—2016 роках цей зсув був особливо помітним і може розглядатися як прояв поведінкової реакції емітентів на кризові умови.

У періоди відносної стабільності (2011—2013 роки, 2019–2020 роки) ситуація змінювалася: відбувалося поступове відновлення балансу між акціями та облігаціями. Проте довіра до боргових інструментів поверталася повільніше, що підкреслює інерційний характер очікувань учасників ринку. Особливого значення набуває 2024 рік, коли обсяг емісії акцій (зокрема, АТ "НАЕК Енергоатом" мав 84% від загального обсягу зареєстрованих випусків акцій у 2024 році) досяг рекордних 364,56 млрд грн навіть в умовах триваючої війни. Така

Таблиця 3. Реакція первинного ринку цінних паперів на шоки (2006—2024 рр.) з інтерпретацією АМН

Шок / період	Зміни в облігаціях	Зміни в акціях	Інтерпретація з точки зору Гіпотези адаптивності ринку (АМН)
Фінансова криза 2008–2009 рр.	2009: –68% (обвал боргового фінансування)	2009: +119% (зростання випусків акцій)	Учасники втратили довіру до боргових інструментів, переключились на акції. Ринок адаптувався, змінивши домінуючий механізм залучення капіталу.
Післякризове відновлення 2010–2013 рр.	Коливання: від –6% до +278%	Коливання: від –60% до +305%	Відбувається пошук балансу між інструментами. Ринок демонструє змінність, але адаптується, використовуючи різні форми фінансування залежно від довіри.
Військові потрясіння 2014–2015 рр.	2014: –32%, 2015: –61% (падіння)	2014: +125%, 2015: –15%	На початку війни боргове фінансування скоротилось, натомість акції зросли. Це підтверджує перехід до власного капіталу у часи високих ризиків.
Відновлення 2016–2017 рр.	2016: –52%, 2017: +51%	2016: +63%, 2017: +63%	Ринок повертається до зростання. Паралельне зростання в акціях і облігаціях свідчить про відновлення довіри.
Криза COVID-19 2020 р.	+194% (сплеск боргових випусків)	–48% (скорочення акцій)	Учасники віддають перевагу борговим інструментам як більш передбачуваним. Ринок адаптується до нових умов.
Повномасштаб на війна 2022–2024 рр.	2022: –80%, 2023: +543% (різка зміна)	2022: –18%, 2023: –74%	У перший рік війни ринок завмер, потім відбулося різке зростання боргових інструментів. Акції залишаються слабким механізмом. Адаптивність проявляється у «перемиканні» на боргове фінансування.
2024 р. (докапіталізація)	–61%	+3884%	Ринок різко переорієнтувався на емісію акцій для виживання компаній та перерозподілу власності, насамперед АТ «НАЕК Енергоатом». Це сильний прояв адаптивності — механізми фінансування змінюються залежно від потреб економіки.

Джерело: узагальнено авторами за проведеними розрахунками.

динаміка може виступати свідченням здатності ринку пристосовуватися до екстремальних умов та підтверджувати його адаптивність.

Варто також наголосити, що навіть за умови номінального зростання обсягів емісії, зумовленого інфляційними чинниками, співвідношення між акціями та облігаціями чітко відображає адаптивні механізми. Це дає підстави стверджувати, що ринок цінних паперів України демонструє поведінкову пластичність, переходячи від одного інструменту до іншого залежно від природи та інтенсивності шоків. Акції в такому контексті виступають своєрідним "резервним каналом фінансування" та захистом від поглинань (однак й інструментом перерозподілу власності), здатним забезпечити доступ до капіталу навіть у високоризикових умовах, тоді як облігації втрачають свою привабливість у кризові фази.

Таким чином, емпіричний аналіз підтверджує положення Гіпотези адаптивного ринку, відповідно до якої фінансові інструменти та поведінка учасників змінюються під впливом зовнішніх викликів. Український ринок цінних паперів демонструє адаптивність, відображаючи здатність економічних агентів гнучко реагувати на

кризові явища та поступово відновлювати рівновагу в стабільні періоди.

Результати проведеного дослідження дають підстави сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості та ефективності українського ринку цінних паперів в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх викликів:

Передусім важливо забезпечити більшу регуляторну гнучкість. Політика держави та фінансових регуляторів має бути адаптивною, здатною швидко реагувати на кризові явища та структурні трансформації. Це передбачає впровадження антикризових інструментів підтримки ліквідності та розробку механізмів, що сприятимуть відновленню довіри учасників ринку.

Не менш значущим напрямом є диверсифікація фінансових інструментів. Надмірна концентрація на окремих сегментах, зокрема державних облигацій, знижує стійкість ринку. Розширення пропозиції інструментів дозволить інвесторам обирати стратегії відповідно до власного рівня ризику та очікуваної доходності, що особливо важливо у кризових умовах.

Стимулювання емісійної активності компаній повинно стати ще одним пріоритетом. У періоди нестабільності, коли боргові інструменти втрачають привабливість, ринок акцій може виконувати роль основного каналу залучення капіталу. Тому варто створювати умови, що полегшать доступ бізнесу до ринку власного капіталу, зокрема через дерегуляцію, зниження транзакційних витрат та розвиток механізмів захисту прав інвесторів, зокрема і за умов залучення інвестицій для повоєнної відбудови країни. Особливу увагу слід приділити відновленню довіри до корпоративних облигацій. Підвищення прозорості, посилення вимог до розкриття інформації та запровадження механізмів мінімізації ризиків дефолтів сприятимуть швидшому поверненню інтересу інвесторів до цього сегмента у фазах стабілізації.

Важливим завданням є розвиток вторинного ринку, який відіграє вирішальну роль у підтриманні ліквідності та привабливості фондового ринку загалом. Для цього необхідно вдосконалювати біржову інфраструктуру, впроваджувати сучасні торгові технології та стимулювати діяльність маркет-мейкерів.

Оскільки поведінкові чинники визначають адаптивність ринку, інтеграція підходів поведінкових фінансів у стратегії розвитку є нагальною потребою. Врахування факторів довіри, очікувань, рівня фінансової грамотності та інституційних бар'єрів дозволить більш адекватно прогнозувати реакції учасників та розробляти дієвіші політики.

Нарешті, в умовах воєнної економіки особливого значення набуває міжнародна інтеграція. Використання інструментів подвійного лістингу, розвиток співпраці з іноземними біржами та активніше залучення міжнародних інвесторів здатні посилити стійкість українського фондового ринку, підвищити його капіталізацію та ліквідність.

Таким чином, рекомендації, що випливають із проведеного аналізу, акцентують на необхідності комплексного підходу до реформування фондового ринку України. Лише поєднання регуляторної гнучкості, інститу-

ційних змін, розвитку інфраструктури та інтеграції поведінкових чинників може забезпечити його здатність до ефективної адаптації в умовах глобальної нестабільності та внутрішніх трансформацій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами емпіричного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Український фондовий ринок у 2006—2024 роках продемонстрував циклічний характер розвитку, чергуючи фази відносної ефективності та ліквідності з періодами глибоких криз і майже повної втрати активності. Реакція ринку на зовнішні та внутрішні шоки підтверджує положення Гіпотези адаптивного ринку: ефективність ринку є змінною величиною, що залежить від середовища та поведінки учасників.

2. У кризові періоди облигації втрачали привабливість через зростання ризику дефолтів та низьку ліквідність, натомість компанії орієнтувалися на випуск акцій як більш гнучкого механізму залучення капіталу.

3. У фазах відносної стабільності відбувалося поступове відновлення балансу між акціями та облигаціями, однак довіра до боргових інструментів відновлювалася повільніше, що свідчить про інерційність очікувань інвесторів.

4. Ринок цінних паперів України продемонстрував властивості "живого організму", що реагує на зміни середовища: від зростання ліквідності у 2006—2008 роках до майже повної зупинки у 2022 році та поступового відновлення у 2023—2024 роках.

5. Загальна динаміка підтверджує положення гіпотези адаптивного ринку (АМН), оскільки учасники ринку змінюють свої фінансові стратегії залежно від зовнішніх умов, демонструючи еволюційну гнучкість, а не статичну ефективність, як це передбачає класична гіпотеза ефективного ринку (ЕМН).

Подальші наукові розвідки можуть передбачати наступні напрями: поглиблений економетричний аналіз часової мінливості ефективності українського фондового ринку із застосуванням сучасних моделей; дослідження поведінкових чинників (довіра, очікування, фінансова грамотність) та їхнього впливу на адаптивність ринку; секторний та інструментальний аналіз (акції, облигації, деривативи) з метою виявлення відмінностей у реакції різних сегментів на шоки; порівняльні дослідження з ринками Центрально-Східної Європи для виявлення спільних і специфічних рис адаптивності.

Література:

1. Fama, E. F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work *Journal of Finance*. Vol. 25, No. 2, Papers and Proceedings of the Twenty-Eighth Annual Meeting of the American Finance Association New York, N.Y. December, 28—30, 1969 (May, 1970), 383-417. URL: <https://doi.org/10.2307/2325486> <https://www.jstor.org/stable/2325486>
2. Lo, Andrew W. (2004) The Adaptive Markets Hypothesis: Market Efficiency from an Evolutionary Perspective. *Journal of Portfolio Management*, Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=602222>

3. Адаптивні ринки. Фінансова еволюція на швидкості думки. URL: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/adaptivni-rinki-finansova-evolyucziya-na-shvidkosti-dumki>

4. Osamah Al-Khazali, Ali Mirzaei (2017). Stock market anomalies, market efficiency and the adaptive market hypothesis: Evidence from Islamic stock indices. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. Vol. 51. November 2017, 190—208. URL: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.10.001>

5. Alekneviciene, V., Klasauskaite, V., & Alekneviciute, E. (2021). Behavior of calendar anomalies and the adaptive market hypothesis: evidence from the Baltic stock markets. *Journal of Baltic Studies*. 53 (2). 187—210. URL: <https://doi.org/10.1080/01629778.2021.1990094>

6. Tripathi, A., Vipul, V., & Dixit, A. (2020). Adaptive market hypothesis and investor sentiments: Global evidence. *Managerial Finance*, 46 (11), 1407—1436. URL: <https://doi.org/10.1108/MF-08-2019-0396>

7. Давиденко, Н. М., Гордей О.Д., Новицька С.В. (2025). Поведінкові фінанси та їх вплив на споживчі вподобання різних поколінь. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія "Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування". Вип. 31 (60). С.158—173 URL: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-158-173](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-158-173)

8. Повод, Т. (2022). Поведінкові фінанси: сутність та підходи до визначення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (14), 102—109. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.13>

9. Гайдаржийська, О. М., Щепіна, Т. Г., Масиук, І. І. (2020). Поведінкові фінанси та їх вплив на фінансовий результат діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 3 (1). URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.3\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2020.3(1).4)

10. Davydenko N., Buriak A., Kliuchka O. (2024) Behavioural aspects of investment decisions, *Причорноморські економічні студії*, 2024. вип. 85. 96—99. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.85-17>

11. Кузьмінський, В., Коваль, А. (2024). Інвестиційні фонди на ринку цінних паперів. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 1(69), 48-55. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/811>

12. Головач М. Ю. (2022) Фінансова безпека ринку цінних паперів в умовах війни. *Modern Economics*. 2022. № 34(2022). 36—42. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-05). <https://modecon.mnau.edu.ua/financial-security-of-the-stock/>

13. Офіційні дані про емісію та торги цінними паперами. Річний звіт НКЦПФР за 2006—2024 роки. URL: https://smida.gov.ua/about/zvity_komisiyi

References:

1. Fama, E.F. (1970), "Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work", *Journal of Finance*, vol. 25, no. 2, Papers and Proceedings of the Twenty-Eighth Annual Meeting of the American Finance Association, New York, N.Y., December 28—30, 1969 (May, 1970), pp. 383—417, available at: <https://www.jstor.org/stable/2325486> (Accessed 2 Sept 2025). <https://doi.org/10.2307/2325486>

2. Lo, A.W. (2004), "The Adaptive Markets Hypothesis: Market Efficiency from an Evolutionary Perspective", *Journal of Portfolio Management*, forthcoming, available at: <https://ssrn.com/abstract=602222> (Accessed 3 Sept 2025).

3. Kyivstar (2018), "Adaptive Markets. Financial Evolution at the Speed of Thought" available at: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/adaptivni-rinki-finansova-evolyucziya-na-shvidkosti-dumki> (Accessed 3 Sept 2025).

4. Al-Khazali, O. and Mirzaei, A. (2017), "Stock market anomalies, market efficiency and the adaptive market hypothesis: Evidence from Islamic stock indices", *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, vol. 51, pp. 190-208. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.10.001>.

5. Alekneviciene, V., Klasauskaite, V. and Alekneviciute, E. (2021), "Behavior of calendar anomalies and the adaptive market hypothesis: Evidence from the Baltic stock markets", *Journal of Baltic Studies*, vol. 53, no. 2, pp. 187—210. <https://doi.org/10.1080/01629778.2021.1990094>.

6. Tripathi, A., Vipul, V. and Dixit, A. (2020), "Adaptive market hypothesis and investor sentiments: Global evidence", *Managerial Finance*, vol. 46, no. 11, pp. 1407—1436. <https://doi.org/10.1108/MF-08-2019-0396>.

7. Davydenko, N.M., Hordey, O.D. and Novytska, S.V. (2025), "Behavioral finance and their influence on consumer preferences of different generations", *Visnyk pisliadyplomoi osvity: zbirnyk naukovykh prats. Serii "Sotsial'ni ta povedinkovi nauky; Upravlinnia ta administruvannia"*, vol. 31 (60), pp. 158—173. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-158-173](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-158-173).

8. Povod, T. (2022), "Behavioral finance: essence and approaches to definition", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Serii: Ekonomika*, vol. 14, pp. 102—109. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.13>.

9. Haidarzhys'ka, O.M., Shchepina, T.H. and Mas'yiuk, I.I. (2020), "Behavioral finance and their influence on the financial performance of the enterprise", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 3 (1). [https://doi.org/10.37634/efp.2020.3\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2020.3(1).4).

10. Davydenko, N., Buriak, A. and Kliuchka, O. (2024), "Behavioural aspects of investment decisions", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 85, pp. 96—99. <https://doi.org/10.32782/bses.85-17>.

11. Kuz'mins'kyj, V. and Koval', A. (2024), "Investment funds in the securities market", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 1 (69), pp. 48—55, available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/811> (Accessed 6 Sept 2025).

12. Holovach, M.Yu. (2022), "Financial security of the securities market in wartime conditions", *Modern Economics*, vol. 34, pp. 36—42, available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/financial-security-of-the-stock/> (Accessed 6 Sept 2025). [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-05)

13. NSSMC (2025), "Official data on the issuance and trading of securities. Annual report of NSSMC", available at: https://smida.gov.ua/about/zvity_komisiyi (Accessed 8 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.10.2025 р.

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>

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. А. Костюк,

*к. е. н., доцент, завідувачка кафедри банківської справи та страхування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7671-3603>

О. В. Файчук,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4056-0849>

В. М. Рудой,

*к. е. н., доцент кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6104-0240>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.52

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ І КОМПЛАЄНС ЯК ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ СТРАХОВИКА

V. Trynchuk,

PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting
and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

O. Polinkevych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics, Lutsk National Technical University

V. Kostiuk,

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

O. Faichuk,

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

V. Rudoi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting
and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

RISK MANAGEMENT AND COMPLIANCE AS ELEMENTS OF AN INSURER'S INTERNAL CONTROL SYSTEM

У статті розглянуто зміст і взаємодію ризик-менеджменту та комплаєнсу як основних складових системи внутрішнього контролю страхової компанії. Показано, що в умовах зростання регуляторного тиску, воєнних викликів і цифрової трансформації саме їх узгоджене функціо-

нування забезпечує фінансову стійкість, прозорість управління та довіру до страхового сектору. Доведено, що ефективний внутрішній контроль повинен спиратися на принципи моделей COSO, "Трьох ліній" і Solvency II, які поєднують ризик-орієнтований підхід, управління ризик-апетитом та системне проведення стрес-тестування.

З'ясовано, що ризик-менеджмент виконує аналітичну й попереджувальну функцію? допомагає своєчасно виявляти й зменшувати вплив загроз, тоді як комплаєнс формує правові та етичні рамки діяльності страховика, підтримує довіру клієнтів і ділову репутацію компанії. На підставі аналізу досліджень, звітів міжнародних організацій (EIOPA, PwC, CRO Forum, BlackRock) та української практики встановлено, що більшість страхових компаній перебувають на етапі формування комплексних систем контролю. Визначено, що розвиток таких систем потребує переходу від формального виконання вимог до створення культури відповідальності, професійної доброчесності й відкритості. Зроблено висновок, що поєднання технічної точності управління з етичним лідерством і соціальною відповідальністю формує основу для розвитку стійкого та конкурентного страхового ринку України, здатного діяти в інтересах суспільства й економіки.

The article explores how risk management and compliance work together as essential parts of an insurer's internal control system. Their interaction is viewed not as a formal requirement but as a practical way to keep companies stable, transparent, and trustworthy. In the face of economic uncertainty, tighter regulation, and the pressures of war and digital change, insurers can no longer rely on outdated control models. Combining these two functions helps them anticipate risks, respond more effectively, and maintain confidence among clients and regulators. The study refers to the COSO model, the Three Lines model, and the Solvency II framework as tools that guide this integration through risk-based thinking, stress testing, and balanced risk appetite management.

Risk management in this context focuses on identifying and mitigating potential threats, while compliance ensures that every action of the company aligns with legal norms, ethical standards, and internal policies. Together, they form a living system that supports ethical behavior and accountability across all levels of the organization. The article draws on the experience of European and Ukrainian insurers, as well as reports by EIOPA, PwC, CRO Forum, and BlackRock. The findings show that most Ukrainian insurance companies are still developing integrated control systems and often separate audit, risk, and compliance functions, which limits their ability to respond to complex risks. The author calls for a shift from formal compliance to a culture of integrity, openness, and professional ethics, where control supports responsible management rather than merely checking compliance.

The conclusion emphasizes that humanizing internal control-adding ethical awareness, transparency, and social responsibility to technical systems-creates a stronger foundation for a resilient and credible insurance market. Such an approach helps companies withstand uncertainty, protect clients, and contribute to a more socially conscious and reliable financial environment in Ukraine.

Ключові слова: страхова організація, внутрішній контроль, ризик-менеджмент, комплаєнс, модель COSO, Модель "Трьох ліній", ризик-орієнтований підхід, ризик-апетит, стрес-тестування, Solvency II.

Key words: insurance organization, internal control, risk management, compliance, COSO model, Three Lines model, risk-oriented approach, risk appetite, stress testing, Solvency II.

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

Економічна нестабільність та глибока трансформація фінансового сектору призвели до змін у забезпе-

ченні соціально-економічної стійкості на фінансовому ринку. Страхові організації відіграють особливу роль у підтриманні довіри до нього. Вони не лише компенсують втрати, але й формують культуру управління ризиками в суспільстві. Проте нині страховий бізнес працює у середовищі, де зростає кількість регуляторних вимог,

посилюється конкуренція та змінюються очікування споживачів. У цих умовах питання ефективності системи внутрішнього контролю набуває першорядного значення, адже саме вона дозволяє компанії зберігати стабільність, забезпечувати прозорість діяльності та своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Ключовими складовими внутрішнього контролю сучасного страховика виступають ризик-менеджмент і комплаєнс. Вони формують фундамент управління довірою — як всередині організації, так і між компанією та її клієнтами, партнерами, регуляторами. Система ризик-менеджменту дозволяє передбачати потенційні загрози, оцінювати ризик-апетит і приймати виважені рішення щодо управління капіталом. Комплаєнс, у свою чергу, забезпечує дотримання законодавчих вимог, корпоративних політик і етичних стандартів, запобігаючи репутаційним та правовим ризикам. Їхня взаємодія створює єдиний контур довіри, який перетворює контроль не на формальність, а на частину культури управління.

Світовий досвід переконує, що ефективність системи внутрішнього контролю неможлива без інтеграції ризик-менеджменту й комплаєнсу в єдину модель, побудовану на принципах COSO, моделі "трьох ліній" та парадигми Solvency II. Попри наявність нормативних вимог, практика показує, що у більшості страхових компаній функції ризик-менеджменту та комплаєнсу все ще реалізуються паралельно, а не інтегровано. Це створює інформаційні розриви, дублювання процедур і знижує ефективність контролю. Тому дослідження взаємодії цих підсистем набуває не лише теоретичного, а й прикладного значення. Йдеться про необхідність побудови нової системи внутрішнього контролю — гнучкої, ризик-орієнтованої, заснованої на принципах партнерства між контролем, менеджментом і наглядом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження ризик-менеджменту та комплаєнсу як взаємопов'язаних елементів системи внутрішнього контролю страховика займалися багато дослідників.

Л.В. Попова зазначила, що внутрішній контроль страхової організації повинен поширюватися не тільки на страхову сферу, а й на сферу діяльності. Авторка відстоює тезу, що комплаєнс-контроль потрібно розглядати з трьох позицій: 1) як інструмент організації внутрішнього контролю страхових організацій; 2) як самостійний напрям в системі внутрішнього контролю страхової організації та 3) як метод боротьби з правопорушеннями в цілях забезпечення фінансової безпеки сфери страхування [1].

А.А. Ашіагбор (Albert Ayi Ashiagbor), А.Т. Аямга (A.T. Ayamga), С.К. Адзагбре (C.K. Adzagbre) дослідили, що механізми внутрішнього контролю мають позитивний внесок у пояснення фінансових результатів страховиків. Зокрема, використовуючи множинну регресію, було встановлено статистичну залежність між окремими компонентами системи контролю (за моделлю COSO) та показниками діяльності life-страховиків. Результати дослідники отримали при вивченні ганських страховиків життя. Основний висновок полягає щодо

середовища контролю, у якому страхові компанії повинні демонструвати відданість чесності та етичним цінностям; вони повинні здійснювати наглядові обов'язки, встановлювати структуру, повноваження та відповідальність, демонструвати відданість компетентності та забезпечувати підзвітність у всіх фірмах [2].

Кімберлі Фейт Дж. Веласко (Kimberly Faith J. Velasco), Клевер Ен А. Пілієн (Clever En A. Pilien), Тріша Мей Р. Думанлаг (Trisha Mae R. Dumanlag), Леа Мхай В. Тімбреза (Lea Mhay V. Timbreza), Грант Мервіллн Джо-зеф Б. Паронг (Grant Merwylln Joseph B. Parong), Джон Лінді Р. Соріано (John Lindy R. Soriano) опитали працівників life-страхових компаній, щоб виміряти ступінь впровадження елементів внутрішнього контролю (контрольне середовище, оцінка ризику, контрольні заходи, інформація та комунікація, моніторинг). Результати показали, що всі компоненти були впроваджені "на високому рівні". Проте лише компонент control activities виявився статистично значущим у зв'язку з показниками рентабельності та адекватності капіталу [3].

У звіті BlackRock 2024 року зазначається, що 68 % страхових компаній респондентів визнали регуляторні зміни одним із головних макроризиків, а 61 % — геополітичну напругу. Хоча це не пряма цифра про внутрішній контроль, вона свідчить про високий ступінь усвідомлення регуляторних ризиків, які мають контролюватися системами комплаєнсу та внутрішнього контролю [4].

У дослідженні CRO Forum щодо якості даних у страховому секторі було встановлено, що: лише 35 % компаній оцінюють ризик якості даних у грошовому виразі та встановлюють кількісні толеранси. Метрики якості даних рідко комунікуються на рівень топменеджменту чи наглядових органів. Це свідчить, що частина елементів внутрішнього контролю (зокрема контроль якості даних) часто лишається на операційному рівні, без системного підходу [5].

У глобальному дослідженні PwC 2023 року було опитано 4 680 керівників внутрішнього аудиту, членів правління, представників бізнесу та лідерів ризику/комплаєнсу з 81 країни. Це підкреслює важливість і поширеність ролі внутрішнього аудиту як елементу системи контролю у різних секторах, включно зі страховим [6].

Міністерство відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури України розробило стратегію впровадження системи ризик-менеджменту, яка передбачає ідентифікацію, оцінку, управління та моніторинг ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей. Оцінка в Україні за ISO 31000 та COSO 28 компаній дозволила констатувати низький рівень зрілості систем ризик-менеджменту, тобто вона або відсутня, або перебуває на початковій стадії формування [7].

О.М. Кузьмак зазначила, що комплаєнс виступає як ефективний інструмент управління ризиками, що дає змогу забезпечити дотримання нормативних вимог, внутрішніх процедур і етичних стандартів у діяльності фінансових установ. Він допомагає забезпечити відповідність нормам ЄС (у процесі євроінтеграції) й мінімізувати штрафи, санкції чи втрати довіри. Комплаєнс повинен бути не ізольованим підрозділом, а інтегрованим у систему внутрішнього контролю й ризик-ме-

неджменту. Це означає спільні процеси, узгоджені комунікації, обмін інформацією і координований контроль. Саме така інтеграція підвищує ефективність контролю зменшення ризиків [8].

О. Полінкевич, В. Тринчук, В. Левченко, І. Зелениця зазначили, що ОВДП як елемент системи фінансової стабільності та соціального добробуту в умовах високої невизначеності й воєнного стану має безпосередній вплив на внутрішній контроль страховика. Він демонструє, як ризик-менеджмент і регуляторний комплаєнс можуть функціонувати в умовах підвищеної волатильності ринку. Використання ОВДП як безризикового активу розглядається як інструмент мінімізації інвестиційних і ліквідних ризиків для страхових компаній і недержавних пенсійних фондів, що формує важливу складову системи контролю за ризиками інвестування резервів. У роботі підтверджується необхідність інтеграції фінансового ризик-менеджменту у внутрішні процедури контролю страховика, включно з політикою управління активами, дотриманням нормативів Solvency II та забезпеченням стійкості до системних шоків [9].

О. Полінкевич, В. Тринчук, Ю.М. Клапків, Є.В. Чеботарьова, І.М. Зелениця зазначили, що механізми формування та функціонування системи страхування воєнних ризиків є актуальним напрямом розвитку ризик-менеджменту та внутрішнього контролю страхових компаній. Автори наголошують, що в умовах воєнного стану традиційні моделі оцінки ризику втрачають ефективність, тому страхові організації мають адаптувати свої системи управління ризиками, комплаєнсу та внутрішнього аудиту до надзвичайних обставин. Дана робота підсилює аргументацію про те, що ефективний ризик-менеджмент і комплаєнс-контроль є не лише умовою виживання страховика у кризових умовах, але й важливою складовою стратегії довгострокової стійкості та довіри до страхового ринку. [10].

І. Ховрак, О. Полінкевич, В. Тринчук наголошують, що в умовах турбулентності та суспільних ризиків саме КСВ формує середовище етичного управління, підзвітності та належного контролю. Ці положення мають безпосереднє відношення до побудови системи комплаєнсу та внутрішнього контролю страховика, оскільки підкреслюють роль етичних стандартів і соціальної відповідальності в системі управління ризиками. Дослідження демонструє, що ефективна модель управління ризиками у фінансових установах має ґрунтуватися не лише на формальних процедурах контролю, а й на ціннісних засадах корпоративної культури. Автори відзначають, що саме поєднання фінансового комплаєнсу з принципами соціальної відповідальності забезпечує підвищення довіри до страхових і банківських інституцій, а також створює основу для реалізації моделі стійкого розвитку (sustainable finance) [11].

М. Плонка, Т. Єдинак, В. Тринчук розкривають поведінковий вимір ризик-менеджменту. У роботі показано, як суб'єктивне сприйняття ризику, довіра до страхових механізмів і ставлення до відповідальності впливають на стабільність системи страхового захисту. Дослідження підтверджують, що внутрішній контроль і комплаєнс не можуть існувати ізольовано від зовнішнього контексту — вони залежать від рівня фінансо-

вої культури, прозорості та соціальної довіри. Побудова системи внутрішнього контролю у страхових компаніях демонструє потребу в інформаційній відкритості, освітніх програмах і комунікаційній політиці, які зміцнюють репутаційний капітал і мінімізують поведінкові ризики [12].

Узагальнюючи результати аналізу наукових і практичних досліджень, можна зробити висновок, що система внутрішнього контролю страхових компаній постає не лише як механізм фінансової перевірки чи відповідності законодавчим вимогам, а як цілісна філософія управління на засадах етичності, відповідальності й стійкості. Як зазначає Л.В. Попова, внутрішній контроль має виходити за межі страхових операцій, охоплюючи всі сфери діяльності компанії, а комплаєнс розглядати-ся водночас як інструмент, напрям і метод забезпечення фінансової безпеки. Зарубіжні дослідження (Ashiagbor, Ayamga, Adzagbre; Velasco et al.) підтверджують статистичну залежність між ефективністю елементів внутрішнього контролю за моделлю COSO та результативністю страховиків, наголошуючи на значенні чесності, прозорості й відповідальності управлінців. Глобальні аналітичні огляди (BlackRock, CRO Forum, PwC) свідчать про зростання ролі внутрішнього аудиту, контролю якості даних і регуляторного комплаєнсу в управлінні ризиками, що набуває особливої актуальності в умовах кібер— і макроризиків. В українських реаліях, за оцінкою Міністерства відновлення та науковців (Кузьмак, Полінкевич, Тринчук, Левченко, Зелениця), система ризик-менеджменту лише формується, але її розвиток є ключовим для фінансової стійкості страховиків, особливо під час війни. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність внутрішнього контролю ґрунтується не тільки на фінансових і правових інструментах, а й на культурі довіри, соціальній відповідальності (Khovrak, Polinkevych, Trynchuk) та поведінковій зрілості учасників ринку (Р?онка, Jedynak, Trynchuk). У сукупності ці підходи відображають гуманістичний вимір сучасного контролю — орієнтацію не лише на дотримання нормативів, а й на побудову етичного, стійкого та відповідального страхового бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розкриття сутності ризик-менеджменту та комплаєнсу як взаємопов'язаних елементів системи внутрішнього контролю страховика, визначення напрямів їх інтеграції відповідно до вимог Solvency II та формування пропозицій щодо удосконалення практики внутрішнього контролю для забезпечення фінансової стійкості страхових компаній України.

Завданнями дослідження є розроблення цілісної моделі інтеграції ризик-менеджменту та комплаєнсу в систему внутрішнього контролю страховика, що поєднує вимоги міжнародних стандартів (COSO, модель "Трьох ліній", Solvency II) з гуманістичними принципами корпоративної культури, етики, соціальної відповідальності та довіри — з метою підвищення фінансової стійкості, прозорості та репутаційної надійності страхових компаній України.

Для досягнення мети та виконання завдань у статті використано такі методи дослідження: аналізу та синтезу — для поглибленого розкриття сутності понять "внутрішній контроль", "ризик-менеджмент" і "комплаєнс", визначення їх взаємозв'язку в контексті фінансової стійкості страховика; порівняльний метод — для зіставлення міжнародних підходів до побудови систем внутрішнього контролю за моделями COSO, "Трьох ліній" та Solvency II з практиками українських страхових компаній; системно-структурний підхід — для виявлення логічних взаємозв'язків між підсистемами контролю, управління ризиками та комплаєнсу в межах єдиної управлінської архітектури; контент-аналіз — для опрацювання наукових праць, звітів EIOPA, PwC, CRO Forum, BlackRock, що відображають сучасні тенденції у сфері ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту та комплаєнс-контролю; індукції та дедукції — для формування узагальнених висновків щодо інтеграції ризик-менеджменту і комплаєнсу в систему внутрішнього контролю; графоаналітичний метод — для візуалізації структури взаємодії основних елементів внутрішнього контролю та визначення напрямів його вдосконалення в страхових організаціях України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні страхові компанії функціонують у середовищі постійної невизначеності, де кожне управлінське рішення впливає не лише на фінансову стабільність, а й на довіру суспільства. У цьому контексті система внутрішнього контролю перестає бути технічною функцією перевірки — вона стає живим механізмом, який поєднує професійну відповідальність, етику та здатність передбачати ризики. Її сутність полягає у гармонійному поєднанні ризик-менеджменту та комплаєнсу, що забезпечують не лише фінансову надійність, а й людський вимір діяльності страховика — повагу до клієнта, чесність у діях, стабільність у виконанні зобов'язань. За даними IMF, страхові компанії, що представляють понад 50 % страхового ринку Європи, застосовують внутрішні моделі для розрахунку вимог до капіталу за Solvency II. Це свідчить, що на практиці значна частина страховиків покладається не лише на стандартні формули, а на внутрішні моделі контролю ризиків — що за своєю суттю стосується функцій внутрішнього контролю, ризик-менеджменту та аудиту [13].

Ризик-менеджмент у страхуванні є не просто інструментом кількісної оцінки загроз. Це — культура передбачення, що базується на усвідомленні взаємозв'язку між ризиками, стратегічними цілями компанії та очікуваннями зацікавлених сторін. Страхові компанії дедалі частіше впроваджують ризик-орієнтований підхід, який дозволяє узгоджувати рівень ризику з ризик-апетитом, розподіляти ресурси більш раціонально та уникати надмірної експозиції до окремих загроз. Практика застосування стрес-тестування стала важливим елементом цієї системи, адже допомагає оцінити здатність компанії залишатися платоспроможною навіть за умов макроекономічних шоків чи військових загроз. EIOPA проаналізувала внутрішні моделі 75 страховиків (31 страхова група) та виявила значні відмінності у вимірюванні ризиків та інтенсивності капіталу (capital intensity). Наприк-

лад, деякі учасники із меншою інтенсивністю капіталу спиралися на оцінки майбутніх прибутків для розрахунку премійного ризику, що показує варіативність і можливі слабкі місця в моделях контролю [14]. За даними Insurance Risk Dashboard від EIOPA (на основі даних Solvency II та ринкових показників), ризики сектора страхування ЄС перебувають на "середньому рівні стабільності", але з негативними прогнозами для деяких напрямів: кібер/цифрові ризики набирають значимість, виділяються макро — та ринкові ризики. Зокрема, cyber / digitalisation risks вже називають одним із зростаючих викликів для страховиків [15]. У четвертому кварталі 2024 року активи ризикових страховиків збільшилися на 3%, що відповідає річному приросту на 11%, активи страховиків життя зросли на 5% та на 14% [16]. У січні 2025 року кількість страховиків в Україні скоротилася до 65 компаній (протягом року з ринку вийшли 36 компаній, з яких 34 — ризикові). Це показує високий рівень конкуренції і ризик "вимивання" слабких учасників — що може бути аргументом на користь сильних систем внутрішнього контролю і управління ризиками [17].

Водночас комплаєнс виступає не лише як контроль за дотриманням норм, а як моральний компас у бізнесі. Він формує середовище прозорості, довіри й відповідальності, яке підтримує репутацію компанії та захищає її від правових і етичних ризиків. У сучасному світі, де швидкість змін у регуляторному полі надзвичайно висока, роль комплаєнс-офіцера виходить за межі формального нагляду — це партнер керівництва у прийнятті рішень, який допомагає балансувати між комерційними цілями й соціальною місією бізнесу. Саме інтеграція комплаєнсу з ризик-менеджментом перетворює систему внутрішнього контролю на єдиний контур довіри.

Міжнародна практика демонструє, що ефективні системи контролю ґрунтуються на принципах моделі COSO та моделі "Трьох ліній". Перша акцентує увагу на побудові середовища контролю, оцінці ризиків, контролюючих заходах, комунікації та моніторингу. Друга — визначає чітку межу відповідальності між управлінськими рівнями: менеджментом (перша лінія), функціями ризик-менеджменту та комплаєнсу (друга лінія), і незалежним аудитом (третья лінія). Ці моделі не обмежуються технічними процедурами — вони втілюють ідею довіри, взаємної поваги та підзвітності. Для українських страховиків їх адаптація означає не просто запровадження стандартів, а формування внутрішньої культури відповідального управління.

Підхід Solvency II, запроваджений у ЄС, підсилює цей процес, пропонуючи комплексне бачення фінансової стабільності через взаємозв'язок ризиків, капіталу та управлінських рішень. Його ключова ідея — що управління ризиками не є окремим від контролю процесом, а становить його серцевину. Українські страхові компанії, поступово інтегруючись у європейський ринок, мають адаптувати ці принципи, зберігаючи власну ідентичність та орієнтуючись на людський вимір — безпеку, довіру, етичність.

Результати аналізу досліджень свідчать, що більшість українських страхових компаній перебувають лише на етапі становлення зрілої системи ризик-менеджменту й комплаєнсу. Низький рівень інтегрованості між підрозділами, дублювання функцій та недостатня циф-

Таблиця 1. Порівняння внутрішнього контролю, ризик-менеджменту, комплаєнсу, моделі COSO, моделі "Трьох ліній", ризик-орієнтованого підходу, ризик-апетиту, стрес-тестування, Solvency II

Поняття	Спільні риси	Відмінні риси	Інструменти	Приклади в Україні	Приклади в ЄС
Внутрішній контроль	Орієнтація на забезпечення надійності, прозорості й підзвітності діяльності страхової компанії; взаємодія з ризик-менеджментом і комплаєнсом.	Ширша система, що охоплює всі бізнес-процеси, включно з аудитом, моніторингом і корпоративним управлінням.	Політики контролю, внутрішній аудит, контроль середовища, звітність, KPI та індикатори відхилень.	Впровадження систем внутрішнього контролю у страхових компаніях під наглядом НБУ (зокрема, ARX, УНІКА, PZU Україна).	Стандарти внутрішнього контролю згідно з директивами ЕІОРА; приклади — Allianz, AXA, Generali.
Ризик-менеджмент	Частина внутрішнього контролю, спрямована на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків.	Більш динамічний процес, що включає ризик-апетит, моніторинг, реагування, капітальне планування.	Реєстр ризиків, карти ризиків, heat maps, stress-тести, RCSA (Risk Control Self-Assessment).	Впровадження систем ризик-менеджменту за рекомендаціями ISO 31000 та COSO ERM у страхових компаніях: Княжа, INGO, TAS.	Вимоги Solvency II, система ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) у компаніях Zurich, Aviva, Munich Re.
Комплаєнс	Елемент системи контролю, що гарантує дотримання норм, політик і стандартів.	Орієнтується на попередження порушень, санкцій і репутаційних втрат; має етичний і правовий вимір.	Кодекси етики, процедури KYC/AML, антикорупційні політики, моніторинг регуляторних змін.	Запровадження комплаєнс-контролю відповідно до вимог НБУ; створення підрозділів у PZU, УНІКА, ARX.	Регуляторні стандарти ЕІОРА та GDPR; активні комплаєнс-програми у Lloyd's, AXA, Aegon.
Модель COSO	Концептуальна основа для побудови систем внутрішнього контролю.	Орієнтована на п'ять компонентів: середовище контролю, оцінку ризику, контрольні заходи, інформацію та моніторинг.	COSO Framework (2013), ERM Integrated Framework (2017).	Використання COSO при аудиті страхових компаній та банків (PwC Україна, Deloitte Україна).	Обов'язкове застосування COSO ERM у страхових компаніях ЄС при оцінці ефективності контролю (Solvency II).
Модель «Трьох ліній»	Підхід до розподілу відповідальності між рівнями контролю.	1-ша лінія — менеджмент; 2-га — ризик-менеджмент і комплаєнс; 3-тя — внутрішній аудит.	Організаційні матриці, регламенти повноважень, система звітності між лініями.	Впроваджується у великих страховиках: ARX, УНІКА, з методологією НБУ 2023 р.	Застосовується відповідно до стандартів ІА та рекомендацій ЕІОРА — Allianz, Generali, AXA.
Ризик-орієнтований підхід	Принцип побудови контролю та прийняття рішень з урахуванням рівня ризику.	Дає пріоритет ризикам із найбільшим впливом; базується на толерантності до ризику (risk appetite).	Risk Mapping, Scoring Models, Key Risk Indicators (KRI).	Застосовується у страховиках при формуванні політик внутрішнього аудиту (НБУ, 2024 р.).	Визначальний принцип Solvency II; ORSA-звіти та оцінка ризиків у компаніях Zurich, Aviva.
Ризик-апетит	Ключова категорія ризик-менеджменту, що відображає допустимий рівень ризику.	Визначає стратегічну межу між прибутковістю та стабільністю.	Risk Appetite Statement, Dashboard Metrics, KPI.	Затвердження політик ризик-апетиту страховиками (за вимогами НБУ 2023–2025 pp.).	Використовується у Solvency II для визначення вимог до капіталу; приклади — Aegon, Allianz.
Стрес-тестування	Інструмент оцінки стійкості компанії до несприятливих сценаріїв.	Є аналітичним елементом ризик-менеджменту, що моделює вплив криз.	Сценарний аналіз, VaR-метод, регресійне моделювання, Monte Carlo Simulation.	НБУ проводить щорічні стрес-тести страховиків для перевірки платоспроможності.	Обов'язкова практика в рамках ORSA (ЕІОРА); регулярні стрес-тести для страховиків ЄС.
Solvency II	Європейська нормативна система ризик-орієнтованого нагляду.	Регламентує вимоги до капіталу, управління ризиками, внутрішнього контролю та звітності.	Pillar 1 (капітал), Pillar 2 (управління ризиками), Pillar 3 (дисклозур).	Адаптація положень Solvency II у нормативних актах НБУ, зокрема для страхових резервів.	Уповноважена система управління страховими ризиками в ЄС; приклади — Allianz, AXA, Aviva.

Джерело: сформовано автором за літературними джерелами.

ровізація процесів створюють прогалини у контролі. Водночас спостерігається позитивна тенденція — поступове впровадження ризик-орієнтованих стратегій, розроблення політик комплаєнсу, підвищення ролі внутрішнього аудиту як незалежної функції.

У цьому контексті особливого значення набуває людський фактор — професійність і доброчесність працівників, їх готовність діяти відповідально, навіть коли немає зовнішнього нагляду. Саме людяність, довіра і внутрішня мотивація роблять систему контролю не формальною, а живою. Без цього жодна модель — ні COSO, ні Solvency II — не зможе забезпечити реальну стійкість компанії.

Таким чином, сучасна система внутрішнього контролю страховика має еволюціонувати від формальної структури до цілісної екосистеми управління довірою, де ризик-менеджмент і комплаєнс діють не паралельно, а разом, підтримуючи одне одного. Це не лише шлях до фінансової стабільності, а й крок до формування нової етики страхового бізнесу — етики відповідальності, прозорості та поваги до людини.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що ефективність діяльності страхової компанії сьогодні визначається не лише фінансовими показниками, а насамперед якістю її системи внутрішнього контролю. Ця система стає фундаментом довіри між компанією, клієнтами, державою та суспільством. Її серцевину становлять ризик-менеджмент і комплаєнс — взаємопов'язані елементи, які формують єдиний простір відповідальності, прозорості та етичності. Вони не лише запобігають збиткам і порушенням, а й підтримують стратегічну стабільність, сприяють формуванню корпоративної культури, де контроль не обмежується перевітками, а перетворюється на інструмент розвитку. Міжнародні стандарти COSO, модель "Трьох ліній" та Solvency II забезпечують методологічну основу для цього процесу, а адаптація їх до українських реалій є ключем до підвищення стійкості страхового ринку.

У сучасних умовах війни, цифрової трансформації та зростання соціальних ризиків українські страхові компанії мають будувати внутрішній контроль як живу систему, що поєднує технічну точність із людськістю й довірою. Гуманістичний підхід до управління ризиками передбачає не лише виконання нормативів, а й усвідомлення соціальної місії страховика — захищати життя, добробут і впевненість людей у завтрашньому дні. Тому майбутнє страхового сектору України — за інтегрованими, прозорими й ціннісно орієнтованими системами контролю, де кожен працівник, незалежно від посади, є носієм культури відповідальності, доброчесності та професійної гідності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення практичних механізмів інтеграції ризик-менеджменту та комплаєнсу в систему внутрішнього контролю українських страхових компаній з урахуванням вимог Solvency II і міжнародних стандартів ESG. Важливо проаналізувати, як цифровізація, автоматизація контролю та використання аналітики даних (data

governance, AI-based compliance) можуть підвищити ефективність управління ризиками, зменшити операційні витрати та посилити довіру клієнтів.

Література:

1. Попова Л. В. Внутрішній контроль страхових компаній в сучасних умовах розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2021. Вип. (2). С. 77—84. <https://doi.org/10.54929/pmt-issue2-2021-11>
2. Ashiagbor A.A., Ayamga A.T., Adzagbre C.K. Internal Control Systems and Performance of Life Insurers: Ghanaian Case. Research Journal of Finance and Accounting. 2020. Vol. 11, No. 18. Pp/ 92-100. <https://doi.org/10.7176/RJFA/11-18-11>
3. Velasco Kimberly Faith J., Pilien Clever En A., Dumanlag Trisha Mae R., Timbreza Lea Mhay V., Parong Grant Merwyn Joseph B., Soriano John Lindy R. Implementation of Internal Control Systems and its Relationship on the Financial Performance of Life Insurance Companies. International Journal of Research and Scientific Innovation, International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI). 2024. Vol. 11 (3), pp. 295—328, March.
4. Global Insurance Report 2024. Resilience through change: Agility for success. URL: https://www.blackrock.com/institutions/en-axj/global-insurance-report-2024?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
5. Data quality in the insurance sector Stocktaking and proposed way forward. URL: https://www.thecroforum.org/wp-content/uploads/2020/09/Data-quality-in-the-insurance-sector.pdf?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
6. PwC Global Internal Audit Study 2023. Seeing through walls to find new horizons. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/internal-audit/global-internal-audit-study.html?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
7. Стратегія впровадження системи ризик-менеджменту у Міністерстві відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Risk-Management%20Strategy%20Presentation.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).
8. Кузьмак О.М. Фінансовий комплаєнс як інструмент мінімізації ризиків у діяльності фінансових установ в умовах євроінтеграції (на прикладі України). Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2025. № 2, 42. С. 59—65. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-59-65>.
9. 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>
10. 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>
11. 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>.

12. Plonka 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. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.29](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.29)

13. Euro Area: Publication of Financial Sector Assessment Program Documentation-Technical Note on Insurance Micro and Macroprudential Supervision. IMF Staff Country Reports 2025, 208. <https://doi.org/10.5089/9798229018074.002.A001>

14. EIOPA analyses internal models for non-life underwriting risk. URL: https://www.eiopa.europa.eu/eiopa-analyses-internal-models-non-life-underwriting-risk-2024-01-04_en?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).

15. Insurance Risk Dashboard. URL: https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/insurance-risk-dashboard_en?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).

16. Страховий ринок України — підсумки 2024: премії +15%, прибуток +31%, частка ТОП-10 страховиків зросла до 71%. URL: https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).

17. Кількість страховиків в Україні у січні 2025 року скоротилась до 65. URL: <https://forinsurer.com/news/25/01/10/44550> (дата звернення: 25.09.2025).

References:

1. Popova, L. V. (2021). "Internal control of insurance companies in the current conditions of development", Problems of modern transformations. Series: Economics and Management, vol. 2, pp. 77—84.

2. Ashiagbor, A.A., Ayamga, A.T. and Adzagbre, C.K. (2020). "Internal Control Systems and Performance of Life Insurers: Ghanaian Case", Research Journal of Finance and Accounting, vol. 11, vol. 18, pp. 92—100.

3. Velasco, Kimberly Faith J., Pilién, Clever En A., Dumanlag, Trisha Mae R., Timbreza, Lea Mhay V., Parong, Grant, Merwyn Joseph B. and Soriano, John Lindy R. (2024). "Implementation of Internal Control Systems and its Relationship on the Financial Performance of Life Insurance Companies". International Journal of Research and Scientific Innovation, International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), vol. 11 (3), pp. 295—328, March.

4. Blackrock (2024). "Global Insurance Report 2024. Resilience through change: Agility for success", available at: https://www.blackrock.com/institutions/en-axj/global-insurance-report-2024?utm_source (Accessed 25 September 2025)

5. Thecroforum (2020). "Data quality in the insurance sector Stocktaking and proposed way forward", available at: https://www.thecroforum.org/wp-content/uploads/2020/09/Data-quality-in-the-insurance-sector.pdf?utm_source (Accessed 25 September 2025).

6. PwC (2023). "PwC Global Internal Audit Study 2023. Seeing through walls to find new horizons", available at: [https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assuran-](https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assuran)

[ce/internal-audit/global-internal-audit-study.html?utm_source](https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/audit-assurance/global-internal-audit-study.html?utm_source) (Accessed 25 September 2025).

7. Ministry of Recovery, Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine (2025). "Strategy for implementing a risk management system in the Ministry of Recovery, Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine", available at: <https://mtu.gov.ua/files/Risk-Management%20Strategy%20Presentation.pdf> (Accessed 25 September 2025).

8. Kuzmak, O.M. (2025). "Financial compliance as a tool for minimizing risks in the activities of financial institutions in the context of European integration (based on the example of Ukraine)", Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, vol. 2 (42), pp. 59—65.

9. 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.

10. Polinkevych, O.M., Trynchuk, V.V., Klavkiv, 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.

11. Khovrak, I., Polinkevych, O. and Trynchuk, V. (2021), "Management of financial institutions on the basis of corporate social responsibility as a driver of sustainable development", Conference Proceedings VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development, Pila 21-22 October 2021, vol. 2, pp. 246—264.

12. Plonka, 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.

13. Imf eLibrary (2025). "Euro Area: Publication of Financial Sector Assessment Program Documentation-Technical Note on Insurance Micro and Macroprudential Supervision", IMF Staff Country Reports 2025, 208, available at: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2025/208/article-A001-en.xml>

14. Eiopa.europa (2024). "EIOPA analyses internal models for non-life underwriting risk", available at: https://www.eiopa.europa.eu/eiopa-analyses-internal-models-non-life-underwriting-risk-2024-01-04_en?utm_source (Accessed 25 September 2025).

15. Eiopa.europa (2025). "Insurance Risk Dashboard", available at: https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/insurance-risk-dashboard_en?utm_source (Accessed 25 September 2025).

16. Forinsurer (2024). "Insurance market in Ukraine — results for 2024: premiums +15%, profit +31%, share of TOP-10 insurers increased to 71%", available at: https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775?utm_source (Accessed 25 September 2025).

17. Forinsurer (2025). "The number of insurers in Ukraine decreased to 65 in January 2025", available at: <https://forinsurer.com/news/25/01/10/44550> (Accessed 25 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.

І. В. Свиноус,

*д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>*

Л. М. Сатир,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0040-6863>*

І. В. Закрижевська,

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри маркетингу, Хмельницький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0918-9949>*

М. С. Маршалок,

*к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4980-1469>*

Л. А. Вовк,

*завідувач економічного відділення, Відокремлений структурний підрозділ
"Технологіко-економічний фаховий коледж Білоцерківського національного аграрного університету"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7529-2437>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.60

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ У ПОВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ

I. Svyynous,

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Bila Tserkva National Agrarian University*

L. Satyr,

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

I. Zakryzhevskaya,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Khmelnytskyi National University

M. Marshalok,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization
and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

L. Vovk,

*Head of the Department of Economic, Separate Structural Subdivision "Technological
and Economic Vocational College of Bila Tserkva National Agrarian University"*

DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZED COMMODITY MARKETS IN THE POST-WAR ECONOMY

У статті досліджено сутність, напрями та економічні ефекти цифрової трансформації організованих товарних ринків у контексті повоєнного відновлення економіки України. Обґрунтовано, що перехід до цифрових моделей функціонування біржової та торговельної інфраструктури є ключовим чинником підвищення прозорості, конкурентоспроможності та ефективності аграрних і промислових ринків. Визначено роль цифрових платформ, блокчейн-технологій, штучного інтелекту та систем управління великими даними у забезпеченні достовірності торговельних операцій, формуванні єдиного інформаційного простору та мінімізації транзакційних витрат.

Особливу увагу приділено трансформації національних біржових систем під впливом інтеграції до європейського економічного простору, а також впровадженню цифрових стандартів ЄС (eFTI, eDelivery, TRACES). У статті розкрито економічні переваги впровадження цифрових технологій для виробників, трейдерів та держави, зокрема: скорочення витрат на облік і звітність, підвищення рівня довіри між учасниками ринку, зростання ліквідності та інтеграції в міжнародні ланцюги поставок.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація організованих товарних ринків повинна розглядатися як системний елемент стратегії післявоєнного відновлення України.

The article examines the essence, directions, and economic effects of the digital transformation of organized commodity markets in the context of Ukraine's post-war economic recovery. It emphasizes that digitalization is not only a technological process but also a deep institutional change that reshapes the mechanisms of market interaction, resource allocation, and transparency in economic relations. It is substantiated that the transition to digital models of exchange and trading infrastructure functioning is a key factor in increasing efficiency, competitiveness, and resilience of the national economy, especially under conditions of reconstruction after large-scale war-related destruction.

The role of digital platforms, blockchain technologies, artificial intelligence, cloud services, and big data management systems is revealed in ensuring the reliability of trade operations, minimizing manipulation and unfair competition risks, and creating a unified information space for all market participants. It is determined that the use of digital tools provides conditions for continuous monitoring of exchange transactions, real-time analysis of price trends, market forecasting, and evidence-based managerial decision-making.

Special attention is devoted to the transformation of national exchange systems under the influence of integration into the European economic space and the implementation of EU digital standards – eFTI (electronic Freight Transport Information), eDelivery, TRACES, and e-CMR – as key tools for harmonizing trade logistics and certification procedures. The article demonstrates that the digitalization of trade infrastructure creates prerequisites for automated trading processes, the introduction of smart contracts, improvement of identification and certification systems, and enhancement of price, demand, and logistics flow monitoring quality.

The economic advantages of digital transformation for producers, traders, consumers, and the state are assessed. It is established that digital technologies reduce transaction costs, accelerate capital turnover, increase market liquidity, and promote the expansion of trade geography and integration of Ukrainian commodity markets into global supply chains. Moreover, digital solutions strengthen trust among market participants, ensure pricing transparency, enhance the effectiveness of state regulation, reduce corruption risks, and improve the investment climate in the trade sector.

It is substantiated that the digital transformation of organized commodity markets should be considered a systemic element of Ukraine's post-war recovery strategy. It integrates technological, institutional, and economic modernization, fostering the development of an innovative trade ecosystem built on the principles of openness, trust, sustainability, and integration into the European market space. The article formulates recommendations for creating a national digital exchange platform, developing regulatory "sandboxes" for innovative financial and logistics services, and introducing electronic certificates of product quality and origin.

In conclusion, it is proved that digital solutions should become a strategic tool for sustainable growth, improving the competitiveness of Ukraine's commodity markets, and strengthening global trust in Ukraine as a reliable trading partner in the world economy.

Ключові слова: цифровізація, організовані товарні ринки, біржова торгівля, післявоєнне відновлення, цифрові платформи, блокчейн, штучний інтелект, інституційна трансформація.

Keywords: digitalization, organized commodity markets, exchange trade, post-war recovery, digital platforms, blockchain, artificial intelligence, institutional transformation, eFTI, TRACES.

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

Організовані товарні ринки відіграють ключову роль у відновленні економіки після кризових потрясінь, оскільки вони створюють передумови для відновлення стабільності цінних сигналів, стимулювання інвестиційної активності та формування конкурентного середовища. Вони забезпечують інфраструктурну основу для прозорої торгівлі сировинними й аграрними товарами, сприяють ефективному розподілу ресурсів між учасниками ринку та інтегрують національні економіки у глобальну систему міжнародної торгівлі.

Особливої актуальності ця функція набуває в умовах повоєнного відновлення України, коли гостро постає завдання відбудови виробничих ланцюгів, формування довіри між ринковими агентами та зниження інституційних ризиків. Організовані ринки забезпечують стандартиза-

цію контрактів, гарантії виконання зобов'язань, формування біржових котирувань, які стають орієнтиром для товаровиробників і переробників, а також інструментом прогнозування макроекономічної стабільності.

У сучасних умовах їхня ефективність значною мірою залежить від рівня цифрової трансформації. Використання електронних торговельних платформ, блокчейн-технологій для забезпечення простежуваності угод, смарт-контрактів і big data-аналітики дозволяє мінімізувати транзакційні витрати, підвищити ліквідність ринків і гарантувати прозорість операцій. Це, у свою чергу, формує більш сприятливе бізнес-середовище, розширює доступ до ринків малих і середніх аграрних підприємств та сприяє інтеграції українських товарних бірж у європейський і світовий торговельний простір.

Таким чином, організовані товарні ринки, посилені цифровими інноваціями, здатні виконати роль стратегічного інструмента відновлення економіки України, забезпечити ефективне функціонування аграрного секто-

ру та створити умови для довгострокової продовольчої і економічної безпеки держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд літератури засвідчує, що організовані ринки у неонституційній економіці (Норт, Вільямсон, Коуз) розглядаються як механізми зниження трансакційних витрат і невизначеності. Сучасні цифрові технології, на думку Brynjolfsson & McAfee та Стігліца, підсилюють роль даних і штучного інтелекту у мінімізації інформаційної асиметрії та підвищенні конкурентоспроможності. Портер показує, що кластери й мережі, підкріплені цифровими інструментами, стають ключовими осередками координації та інновацій. Ламбен акцентує на значенні інформації й мотивації для сталого розвитку, що у цифрову добу інтегрується у вимоги ESG. У повоєнному контексті України (KSE, Липський, Лупенко та Андрос) відбудова інфраструктури та впровадження цифрових платформ розглядаються як базові умови трансформації організованих товарних ринків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтувати теоретичні та прикладні засади цифрової трансформації організованих товарних ринків у повоєнній економіці України, виявити ключові інституційні, технологічні, інфраструктурні та фінансові чинники, що визначають їх розвиток, а також оцінити можливості інтеграції національних біржових та електронних торгових платформ до європейського економічного простору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З позицій інституційної економіки організовані ринки розглядаються як інституційні механізми, що знижують рівень невизначеності, регулюють поведінку учасників і створюють умови для довготривалої довіри [1, 2].

Вони формують систему правил і контрактних відносин, що зменшують трансакційні витрати та дозволяють ефективніше координувати економічну діяльність. У сучасних умовах ці функції дедалі більше реалізуються завдяки впровадженню цифрових технологій.

Технології блокчейн забезпечують прозорість та незмінність даних, що підвищує рівень довіри між учасниками ринку та зменшує ризики шахрайства. Використання великих даних (Big Data) та аналітичних інструментів дозволяє здійснювати більш точне прогнозування ринкової кон'юнктури, виявляти закономірності у поведінці споживачів і виробників, а також оптимізувати управлінські рішення. Штучний інтелект (AI) стає інструментом для автоматизації біржових процесів, створення алгоритмічних стратегій торгівлі, що мінімізують людський фактор та підвищують швидкість і якість операцій. Інтернет речей (IoT) розширює можливості моніторингу фізичних потоків товарів у режимі реального часу, що забезпечує новий рівень простежуваності ланцюгів постачання.

Науковці підкреслюють, що цифрова трансформація не лише змінює технічний інструментарій ринків, а й формує нові інституційні практики. Так, Е. Брінйолфсон та А. Макафі наголошують, що цифрова економіка

ґрунтується на швидкості обробки інформації та її якості, які стають ключовими факторами конкурентоспроможності [3]. Р. Коуз та його послідовники пов'язують розвиток цифрових платформ із можливістю радикального скорочення трансакційних витрат, що змінює саму логіку функціонування ринкових механізмів [4]. Дж. Стігліц відзначає важливість інформаційної асиметрії, яка може бути суттєво знижена завдяки технологіям обробки великих даних та штучного інтелекту [5].

Європейські дослідники підкреслюють, що цифровізація ринків створює умови для формування стійких моделей розвитку, де інновації інтегруються в систему інституційних правил і стають джерелом довгострокових конкурентних переваг [6]. У свою чергу, роботи М. Портера та його концепція конкурентних переваг підтверджують, що цифрові технології посилюють роль кластерів та мереж у координації економічних процесів [7].

Таким чином, цифрова трансформація організованих ринків поєднує класичні інституційні підходи з новітніми технологічними рішеннями, створюючи підґрунтя для глибокої інтеграції національних економік у глобальний торговельний простір. Вона забезпечує ефективність та адаптивність ринкових інститутів, формує довіру й мінімізує ризики, що особливо важливо в умовах посткризового та повоєнного відновлення економіки України.

В умовах післявоєнного відновлення організовані товарні ринки України стикаються з комплексом бар'єрів, що визначають їхню результативність та здатність інтегруватися у глобальні торговельні системи.

Передусім ключовим викликом є масштабне руйнування інфраструктури зберігання, транспорту та торгівлі. За оцінками Київської школи економіки, знищення елеваторів, портових терміналів і складів суттєво обмежує можливості формування стабільних біржових контрактів, які передбачають гарантії фізичної поставки продукції [8]. Це узгоджується з позицією українських дослідників, які наголошують, що відновлення матеріально-технічної бази є необхідною передумовою для повноцінного функціонування внутрішніх і зовнішніх ринків [9].

Другим суттєвим бар'єром є брак фінансових ресурсів. Українські вчені підкреслюють, що обмеженість кредитування аграрного сектору та високі відсоткові ставки знижують інвестиційну активність і стримують відновлення виробництва [10]. Це, у свою чергу, зменшує ліквідність організованих ринків, оскільки обсяги пропозиції залишаються нижчими за реальні потреби.

Третій виклик пов'язаний з необхідністю адаптації до європейських стандартів. На думку українських економістів, гармонізація правил із ЄС стосується не лише технічних аспектів (сертифікація, якість, простежуваність), а й інституційних змін, що вимагають підвищення спроможності державних регуляторів та використання цифрових інструментів контролю [11]. Досвід країн Центрально-Східної Європи підтверджує, що цей процес є витратним, однак відкриває перспективу розширення доступу українських виробників до єдиного європейського ринку.

Четвертим критично важливим питанням залишаються проблеми довіри та прозорості. У вітчизняних наукових працях наголошується, що саме низький рівень прозорості угод і ризики невиконання контрактів є одним із головних стримуючих факторів розвитку органі-

зованих ринків [12]. Водночас дослідники відзначають, що використання блокчейн-технологій, смарт-контрактів та електронних біржових платформ може стати фундаментом для відновлення довіри та зниження рівня трансакційних витрат [13].

Таким чином, у вітчизняному науковому дискурсі проблематика розвитку організованих ринків у післявоєнний період визначається через поєднання чотирьох взаємопов'язаних викликів: інфраструктурних, фінансових, інституційних та довірчих. Подолання цих бар'єрів можливе лише за умови комплексного підходу, що передбачає державну підтримку відновлення, залучення міжнародних інвестицій, прискорену цифровізацію торговельних процесів і гармонізацію правил із європейськими стандартами. Це відповідає висновкам провідних українських науковців, які наголошують на важливості поєднання інституційних реформ та технологічних інновацій для забезпечення стійкості національної економіки.

Цифрова трансформація організованих товарних ринків України охоплює низку стратегічних напрямів, які визначають їхню здатність відновлюватися після воєнних потрясінь та інтегруватися у світову економіку.

Насамперед варто підкреслити роль електронних торговельних платформ (e-marketplaces), які поступово витісняють традиційні механізми укладання угод. Вони забезпечують прозорість ринкових процесів, мінімізують транзакційні витрати та дають можливість залучати до біржової торгівлі малих і середніх виробників, котрі раніше були фактично відсторонені від цих сегментів. За оцінками FAO та OECD, перехід до електронних маркетплейсів у країнах, що розвиваються, призвів до підвищення ліквідності аграрних ринків на 20—30%, а також до зростання конкуренції між виробниками. Для України це може стати важливим механізмом інтеграції національних агропідприємств у європейські та глобальні торговельні мережі.

Використання блокчейну та смарт-контрактів формує новий рівень довіри між учасниками ринку. Технологія розподіленого реєстру унеможливує зміну даних заднім числом і створює прозору базу для відстеження виконання зобов'язань. Смарт-контракти автоматизують угоди та знижують потребу у посередниках, що особливо важливо в умовах високих ризиків і дефіциту довіри. У післявоєнному контексті ці інструменти можуть забезпечити більш стабільне функціонування ринку, зменшити випадки невиконання контрактів і підвищити інвестиційну привабливість України.

Big Data та прогнозна аналітика є основою для управління ризиками та стратегічного планування. Використання великих даних дозволяє відслідковувати поведінку ринку в режимі реального часу, аналізувати попит і пропозицію, прогнозувати коливання цін та оптимізувати логістичні потоки. Українські науковці наголошують, що впровадження подібних інструментів здатне значно підвищити рівень продовольчої безпеки, адже воно створює передумови для оперативного реагування держави на кризові ситуації та забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів [14].

Ще одним напрямом є алгоритмічна торгівля та автоматизація біржових процесів. У країнах ЄС та США понад 60% угод здійснюється із застосуванням алгоритмів, що дозволяє знизити вплив людського факто-

ру, прискорити виконання контрактів і збільшити обсяги торгів. Для України це означає підвищення конкурентоспроможності її організованих ринків і їхню інтеграцію в міжнародні фінансово-торговельні екосистеми. Водночас виникає потреба в адаптації правового поля, адже алгоритмічна торгівля створює нові ризики, пов'язані з ринковими маніпуляціями та технічними збоями.

Зростання цифровізації породжує також необхідність зміцнення кібербезпеки. Вразливість торговельних платформ до кібератак може призвести до значних фінансових втрат і втрати довіри учасників ринку. Тому формування комплексних систем захисту, що включають багаторівневу ідентифікацію користувачів, шифрування даних, використання систем раннього попередження про атаки, є стратегічно важливим завданням. Як відзначають українські дослідники, кіберстійкість стає невід'ємним елементом цифрової інфраструктури, без якої неможливо забезпечити безперервність роботи ринків у кризових умовах [15].

Отже, основні напрями цифровізації організованих ринків не зводяться лише до технічних рішень — вони відображають комплексний процес трансформації, що поєднує технологічні інновації з інституційними реформами. Для України це є шансом не лише відновити економіку після війни, а й закласти підґрунтя для сталого розвитку та довгострокового зміцнення її позицій у світовій торговельній системі.

Міжнародна практика переконливо свідчить, що цифровізація організованих ринків є не лише технічним удосконаленням, а й фундаментальним інституційним зрушенням, яке змінює логіку їхнього функціонування. У країнах Європейського Союзу цифрові платформи, такі як European Energy Exchange (EEX) чи Euronext, стали ядром інтегрованої інфраструктури, де поєднуються автоматизація операцій, система електронних клірингових розрахунків та цифрові механізми простежуваності. Їхній досвід показує, що ключовим чинником успіху є поєднання технологічних інновацій із чітким регуляторним середовищем, що гарантує прозорість і передбачуваність для учасників ринку. У результаті європейські біржі змогли не лише забезпечити високу ліквідність, а й перетворитися на інструмент енергетичної та продовольчої безпеки ЄС.

Американський підхід, який демонструють CME Group та NYMEX, робить акцент на алгоритмічній торгівлі та управлінні ризиками. У США понад дві третини угод здійснюється автоматизовано, а це дає змогу зменшити людський фактор, підвищити швидкість укладання контрактів та інтегрувати великі дані в систему біржових рішень. Таким чином формується середовище, де ринки стають надзвичайно привабливими для глобальних інвесторів, адже вони забезпечують одночасно ефективність, швидкість і гнучкість.

Ці дві моделі — європейська та американська — мають різні акценти: ЄС орієнтується на інституційну гармонізацію та регуляторну прозорість, тоді як США — на технологічне лідерство та масштабність операцій. Однак їх об'єднує розуміння того, що цифровізація є основним драйвером конкурентоспроможності.

Для України цей досвід має стратегічне значення. З одного боку, країна може використати європейський підхід, орієнтований на гармонізацію з нормами ЄС, інтеграцію в такі системи, як TRACES чи e-CMR, і по-

ступове створення інституційного середовища довіри. З іншого боку, в умовах післявоєнного відновлення доцільно переймати і американські практики швидкої автоматизації, застосування алгоритмічної торгівлі та Big Data, що дозволить скоротити транзакційні витрати та забезпечити конкурентоспроможність на світових ринках.

Особливе значення для України має і досвід країн Центрально-Східної Європи — Польщі, Литви, Угорщини, які пройшли процес інтеграції до єдиного ринку ЄС за відносно короткий період. Їхні приклади доводять, що цифровізація у поєднанні з гармонізацією стандартів не лише прискорює інтеграцію, а й стимулює модернізацію національних ринків. Польща, наприклад, завдяки розвитку електронних платформ для торгівлі зерновими значно розширила свій експортний потенціал і перетворилася на одного з найбільших постачальників агропродукції в ЄС.

Загалом міжнародний досвід свідчить, що цифрова трансформація забезпечує три стратегічні переваги: зростання ліквідності ринків завдяки автоматизації та розширенню кола учасників; підвищення прозорості та довіри через впровадження інноваційних інструментів моніторингу; посилення інвестиційної привабливості завдяки зниженню ризиків та стабільності регуляторного середовища. Для України це не лише можливість відновити економіку після війни, а й шанс здійснити структурний стрибок, уникаючи "пастки сировинної залежності" та вибудовуючи сучасну цифрову інфраструктуру для аграрних і сировинних ринків.

До початку повномасштабної війни український біржовий ринок характеризувався низьким рівнем ліквідності, недостатньою прозорістю та слабкою інтеграцією у світову торговельну систему. Угоди з аграрними та сировинними товарами здійснювалися переважно поза біржовими механізмами, у форматі прямих контрактів між виробниками та трейдерами. Це обмежувало можливості для формування репрезентативних цінкових індикаторів, які є основою ефективного функціонування організованих ринків. Вітчизняні науковці наголошували, що саме дефіцит довіри між учасниками, відсутність сталих правил гри та фрагментарність біржових структур були головними чинниками, що заважали розвитку сучасної біржової системи в Україні [16].

Після 2022 року ситуація істотно ускладнилася. Руйнування логістичної та портової інфраструктури, обмеження експорту через блокаду Чорного моря, втрата частини елеваторів і транспортних вузлів призвели до різкого зниження можливостей організованих ринків виконувати свою ключову функцію — гарантувати фізичну поставку товару. Військові ризики також підірвали довіру іноземних контрагентів до українських постачальників, що спричинило додатковий тиск на ліквідність біржових операцій.

Втім, криза створила й передумови для нових форматів розвитку. Насамперед ідеться про формування повноцінної аграрної біржі, яка б працювала за міжнародними стандартами прозорості та цифрової інтеграції. Запровадження єдиної електронної торговельної системи для аграрних товарів може підвищити ліквідність, забезпечити справедливе ціноутворення та стати орієнтиром для виробників і трейдерів.

Перспективним є також напрям інтеграції з європейськими цифровими платформами та гармонізація правил

торгівлі. Це передбачає підключення до системи TRACES (Trade Control and Expert System), яка функціонує в ЄС для відстеження руху продукції, а також поступову адаптацію до вимог єдиного цифрового ринку Європейського Союзу. Для українського аграрного сектору це означає не лише розширення експортних можливостей, а й підвищення рівня довіри з боку європейських споживачів і партнерів.

Таким чином, хоча війна значно посилила проблеми українських організованих ринків, вона водночас відкрила можливості для якісної трансформації. Перехід до цифрових форматів біржової торгівлі, інтеграція в європейські механізми простежуваності та прозорості, створення нових інституцій довіри — це ті кроки, які здатні перетворити слабкі місця українського ринку на точки зростання. У поєднанні з державною підтримкою та інвестиційною допомогою міжнародних партнерів це може забезпечити Україні сучасну біржову систему, здатну виконувати не лише економічні, а й стратегічні функції продовольчої та економічної безпеки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація організованих товарних ринків постає як один із ключових чинників відновлення та модернізації української економіки у повоєнний період. Її стратегічне значення полягає в тому, що вона здатна не лише відновити зруйновані механізми торгівлі, а й створити якісно нову модель функціонування ринків, орієнтовану на прозорість, ефективність та довіру.

Впровадження цифрових інструментів — електронних торговельних платформ, блокчейну, смарт-контрактів, Big Data, алгоритмічної торгівлі — формує середовище, у якому зменшуються транзакційні витрати, підвищується швидкість виконання операцій і забезпечується простежуваність товарних потоків. Це створює передумови для зростання ліквідності ринку, більш справедливого ціноутворення та стабільного функціонування ланцюгів постачання. Водночас цифровізація є критично важливою для формування довіри між учасниками ринку та залучення міжнародних інвесторів, адже вона мінімізує ризики маніпуляцій і невиконання контрактних зобов'язань.

Важливою складовою цифрової трансформації є інтеграція України у світовий економічний простір. Адаптація до стандартів ЄС, підключення до системи TRACES та гармонізація з принципами єдиного цифрового ринку Європейського Союзу відкривають нові можливості для українських експортерів і зміцнюють їхню конкурентоспроможність. Досвід провідних світових бірж — Euronext, EEX, CME Group, NYMEX — підтверджує, що цифровізація забезпечує ринкам довгострокову стійкість та інвестиційну привабливість.

Разом із тим реалізація цього завдання потребує системної державної політики. Необхідно створити умови для залучення фінансування у відновлення інфраструктури, сформувати сприятливе регуляторне середовище та забезпечити партнерство з міжнародними організаціями — ЄС, Світовим банком, FAO, OECD. Важливо також інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури, кібербезпеки та кадрового потенціалу, адже саме людський капітал визначатиме спроможність України ефективно впроваджувати інноваційні рішення.

Таким чином, цифрова трансформація організованих товарних ринків є не лише технологічним оновленням, а й стратегічною передумовою стійкого відновлення національної економіки. Вона здатна перетворити нинішні виклики — низьку ліквідність, дефіцит довіри, інституційну фрагментарність — на точки зростання, що забезпечать інтеграцію України у глобальні ринки, підвищать її економічну безпеку та створять базу для довгострокового розвитку.

Література:

1. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
2. Williamson O. E. *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38, № 3. P. 595—613.
3. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014.
4. Coase R. H. *The Nature of the Firm*. *Economica*. 1937. Vol. 4, № 16. P. 386—405.
5. Stiglitz J. E. *Information and the Change in the Paradigm in Economics*. *American Economic Review*. 2002. Vol. 92, № 3. P. 460—501.
6. Lambin E. F. *Conditions for Sustainability of Human-Environment Systems: Information, Motivation, and Capacity*. *Global Environmental Change*. 2005. Vol. 15, № 3. P. 177—180.
7. Porter M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, № 6. P. 77—90.
8. KSE Institute. *Russia's war against Ukraine: Agricultural losses review*. Kyiv: Kyiv School of Economics, July 2023.
9. Липський Ю. Особливості відтворення матеріально-технічної бази сільського господарства. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 3. С. 474—483.
10. Лупенко Ю. О., Андрос С. В. Банківське кредитування аграрного сектору економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2019. № 16. С. 196—207.
11. Решитько Т. Напрями зближення державної аграрної політики України із Спільною аграрною політикою Європейського Союзу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9 (42). С. 33—38.
12. Шуст О. А., Артимонова І. В., Присяжнюк Н. М. Фінансово-екологічні аспекти діяльності суб'єктів корпоративного сектору аграрної економіки України. *Сталый розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 262—269.
13. Гончарук І. В., Киш Л. М., Присяжнюк О. І. Основні напрями підвищення ефективності застосування електронної комерції аграрними підприємствами. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2 (60). С. 157—168.
14. Артимонова І. В. Організація ефективного просування продукції на агропродовольчому ринку. *Економіка та управління АПК*. 2017. № 1 (132). С. 44—52.
15. Череп О. Г., Нагаєць С. В., Веремєєнко О. О., Семібраторова Є. С. Впровадження сучасних цифрових технологій в аграрному секторі. *Облік та оподаткування*. 2024. № 2. С. 25—35.
16. Кобеля З. І., Сироїзко К. В. Особливості біржової торгівлі в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 642—646.

References:

1. North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
2. Williamson, O. (2000), "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead", *Journal of Economic Literature*, vol. 38, pp. 595—613.
3. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W.W. Norton & Company, New York, USA.
4. Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, vol. 4, no. 16, pp. 386—405.
5. Stiglitz, J. E. (2002), "Information and the Change in the Paradigm in Economics", *American Economic Review*, vol. 92, no. 3, pp. 460—501.
6. Lambin, E. F. (2005), "Conditions for Sustainability of Human-Environment Systems: Information, Motivation, and Capacity", *Global Environmental Change*, vol. 15, no. 3, pp. 177—180.
7. Porter, M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, vol. 76 (6), pp. 77—90.
8. KSE Institute (2023), *Russia's war against Ukraine: Agricultural losses review*, Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine.
9. Lyp's'kyj, Yu. (2024), "Features of the reproduction of the material and technical base of agriculture", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 34, no. 3, pp. 474—483.
10. Lupenko, Yu. O., and Andros, S. V. (2019), "Bank lending to the agrarian sector of the economy", *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyiv's'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 16, pp. 196—207.
11. Reshyt'ko, T. (2023), "Directions for the approximation of the state agrarian policy of Ukraine with the common agricultural policy of the European Union", *Tsentral'noukrais'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 9 (42), pp. 33—38.
12. Shust, O. A., Artimonova, I. V. and Prysiazhniuk, N. M. (2023), "Financial and environmental aspects of the activities of entities of the corporate sector of the agricultural economy of Ukraine", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (47), pp. 262—269.
13. Honcharuk, I. V., Kysh, L. M. and Prysiazhniuk, O. I. (2022), "Main directions of increasing the efficiency of using e-commerce by agricultural enterprises", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 2 (60), pp. 157—168.
14. Artimonova, I. V. (2017), "Organization of effective promotion of products on the agri-food market", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 1 (132), pp. 44—52.
15. Cherep, O.H., Nahaiets, S.V., Veremieienko, O.O., and Semibratova, Ye.S. (2024), "Implementation of modern digital technologies in the agricultural sector", *Oblik ta opodatkovannia*, vol. 2, pp. 25—35.
16. Kobelia, Z. I. and Syroizhko, K. V. (2017), "Features of stock trading in Ukraine", *Molodyj vchenyj*, vol. 12, pp. 642—646.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2025 р.

І. П. Приходько,

д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління
фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8630-2568>

Г. Є. Павлова,

д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>

Т. О. Мачак,

старший викладач кафедри обліку, оподаткування та управління
фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3746-4736>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.66

ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ Е-COMMERCE У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

I. Prikhodko,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

H. Pavlova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and Finance,
Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

T. Machak,

Senior Lecturer, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

TAX ASPECTS OF E-COMMERCE IN SOCIAL NETWORK

Сучасний розвиток соціальних мереж як каналів ведення бізнесу зумовлює потребу в ефективному оподаткуванні та прозорому обліку доходів. У статті досліджуються податкові особливості діяльності фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, що здійснюють онлайн-бізнес у соціальних мережах, з урахуванням типових груп ФОП та масштабів діяльності компаній. Розглядаються впливи клієнтської бази на податкові зобов'язання, включаючи роботу з резидентами та нерезидентами, фізичними та юридичними особами, а також специфіку ПДВ та валютного контролю. Особлива увага приділяється проблемі хаотичних фінансових надходжень і необхідності їх структуризації через централізовану систему обліку та автоматизацію процесів. Запропонована модель прозорої системи обліку доходів включає інтеграцію платіжних каналів, автоматизовану категоризацію, валютну структуризацію та офіційну взаємодію з податковими органами. Результати дослідження підкреслюють, що впровадження централізованої та структурованої системи обліку є ключовим чинником легального функціонування та сталого розвитку онлайн-бізнесу в умовах цифрової економіки.

The rapid development of social networks as full-fledged business channels has created a pressing need for effective taxation and transparent income accounting. This study examines the tax framework for individual entrepreneurs (FOP) and legal entities conducting online business through social media platforms, considering different FOP groups and the scale of company operations. The research highlights the impact of client categories on tax obligations, differentiating between resident and non-resident, individual and corporate clients, and addresses the peculiarities of VAT and currency control in cross-border transactions. Special attention is given to the challenges posed by

unstructured financial inflows, which complicate accounting and tax reporting, and the need for their systematic organization. The proposed model for a transparent income accounting system emphasizes the centralization of payment channels, automated categorization of transactions, multi-currency structuring, and compliance with official tax reporting requirements. By integrating various payment methods, including bank transfers, electronic wallets, online marketplaces, and international platforms, and leveraging automated accounting and CRM systems, businesses can reduce errors, streamline reporting, and minimize tax risks. The study further explores the advantages of formalizing income through contracts, invoicing, and consistent reporting, highlighting its role in legal compliance and mitigating fiscal risks. The research demonstrates that adopting a structured and centralized financial management approach is crucial not only for legal compliance but also for sustainable growth in digital commerce. Moreover, the model facilitates scalability, improves financial visibility, enhances decision-making, and enables entrepreneurs and companies to effectively manage both domestic and international operations. Overall, the findings underscore that transparent financial management, proper taxation practices, and systematic income structuring form the backbone of successful online business operations in social networks, ensuring legal security, operational efficiency, and long-term business development in the context of the digital economy. The study provides a practical framework for online entrepreneurs and companies seeking to optimize tax planning, automate financial processes, and build resilient digital business models.

Ключові слова: онлайн-бізнес, соціальні мережі, оподаткування, ФОП, юридичні особи, податок на доходи, валютний контроль.

Key words: online business, social networks, taxation, individual entrepreneurs (FOP), legal entities, income tax, currency control.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток соціальних мереж як каналів ведення бізнесу створює нові виклики для оподаткування та фінансового обліку. Онлайн-підприємці та компанії стикаються з необхідністю законного оформлення доходів, ведення податкової та бухгалтерської звітності, особливо при роботі з різними категоріями клієнтів — фізичними та юридичними особами, резидентами та нерезидентами. Хаотичні фінансові надходження, відсутність централізованого обліку та складність валютних операцій ускладнюють систематизацію доходів, підвищують податкові ризики і створюють перешкоди для легального розвитку бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження правового та податкового регулювання електронної комерції, зокрема у соціальних мережах, демонструють значний розвиток теоретичних та прикладних підходів до формування ефективних моделей обліку та оподаткування. Так, Товкун Л., Перепелиця М. [1] систематизують міжнародний та український досвід регулювання електронної комерції, зосереджуючись на нормативно-правових аспектах і проблемах адаптації податкових режимів до цифрових каналів продажів. Проте в публікації обмежено увагу приділено механізмам інтеграції облікових систем із соціальними мережами та автоматизації процесів, що залишається актуальною проблемою для підприємців малого та середнього бізнесу.

Аналіз систем бухгалтерського обліку в контексті е-смерсе, проведений Проскуріною Н., Конєвою А. [2], підкреслює важливість стандартизації облікових

процедур та їх адаптації до онлайн-платформ. Водночас відсутність детального розгляду валютних операцій та специфіки взаємодії з міжнародними клієнтами обмежує прикладну цінність дослідження, особливо для підприємців, що працюють із нерезидентами. Лесько Н., Кіра С. [3] зосереджуються на правових засадах електронної комерції у соціальних мережах, виділяючи нормативні прогалини у сфері взаємодії з платформами та онлайн-платежами. Однак системного підходу до інтеграції податкового обліку із фінансовими потоками підприємств вони не пропонують.

В англомовних публікаціях, таких як Afanasieva I., Popovych O., Vinnichuk A. [4] та Panasyuk V. M., Melnychuk I. V., Ometsinska I. Y. [6], приділяється значна увага питанням бухгалтерського та податкового обліку в інтернет-бізнесі, включно з аналізом переваг централізації фінансових потоків та автоматизації обліку. Проте, незважаючи на практичну цінність рекомендацій, автори не приділяють достатньої уваги класифікації клієнтської бази та впливу її структури на податкові зобов'язання, що є критичним для оптимізації податкового планування у соціальних мережах.

Додатково, звіти UNCTAD [8] та матеріали онлайн-платформ [7, 9] висвітлюють проблеми непрямого оподаткування, міжнародних угод та валютного контролю. Вони підкреслюють складність регулювання транснаціональної діяльності, проте не пропонують інтегрованих моделей, які б поєднували автоматизований облік, централізацію платежів і легальну оптимізацію податкових зобов'язань.

Отже, попри значний обсяг досліджень, невирішеними залишаються питання комплексної інтеграції податкового обліку з соціальними мережами, автомати-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика форм оподаткування онлайн-бізнесу в соціальних мережах

Параметр	ФОП I група	ФОП II група	ФОП III група	ФОП (загальна система)	Юридична особа (ТОВ)
Суб'єкти, які мають право застосувати	ФОП без найманих працівників, продаж товарів населенню (наприклад, handmade через соцмережі)	ФОП з до 10 найманими працівниками, продаж товарів/послуг населенню та іншим ФОП	Будь-який ФОП (без обмежень щодо кількості працівників і виду діяльності)	ФОП з будь-якою діяльністю та необмеженим оборотом	Юридичні особи будь-якої форми (ТОВ, АТ, приватні підприємства)
Ліміт доходу	До 1,185 млн грн/рік	До 5,421 млн грн/рік	До 7,818 млн грн/рік	Без обмежень	Без обмежень
Основний податок	Єдиний податок – до 10% прожиткового мінімуму (≈ 400 грн/міс)	Єдиний податок – до 20% мінімальної зарплати ($\approx 1\,400$ грн/міс)	5% від доходу (без ПДВ) або 3% від доходу (з ПДВ)	ПДФО – 18% від чистого доходу + військовий збір 1,5%	Податок на прибуток – 18% від прибутку
ЄСВ (єдиний соціальний внесок)	22% від мінімальної зарплати (сплачується щомісячно, $\approx 1\,600$ грн)	22% від мінімальної зарплати	22% від мінімальної зарплати	22% від фактичного доходу (не менше мінімального)	22% від зарплати кожного працівника
ПДВ	Не сплачується	Не сплачується	Обов'язково при перевищенні ліміту або добровільно	Обов'язково при перевищенні ліміту	Обов'язково при перевищенні ліміту
Звітність	Спрощена декларація 1 раз/рік	Декларація 1 раз/рік	Декларація щокварталу	Декларація щокварталу	Повний бухгалтерський облік, податкова та фінансова звітність
Приклади використання	Майстер, що продає власні вироби у Facebook	Власник невеликого онлайн-магазину з працівниками	Блогер-інфлюенсер, який отримує дохід від реклами в Instagram	ФОП, що займається імпортом товарів із високими витратами	Маркетингове агентство, велика e-commerce компанія

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 4, 5, 6, 9].

зації фінансових потоків, обліку міжнародних транзакцій та класифікації клієнтської бази для оптимізації податкового планування. Системне поєднання цих аспектів могло б забезпечити ефективний, прозорий та легальний розвиток онлайн-бізнесу в умовах цифрової економіки, що залишається перспективним напрямом для подальших досліджень.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення особливостей оподаткування онлайн-бізнесу в соціальних мережах, оцінка впливу клієнтської бази на податкові зобов'язання та розробка моделі прозорої системи обліку доходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток соціальних мереж як повноцінних каналів ведення бізнесу зумовлює потребу у чіткому врегулюванні питань оподаткування. Система оподаткування в Україні для суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у соціальних мережах, передбачає кілька альтернативних підходів залежно від організаційно-правової форми та масштабів бізнесу. Основний поділ

здійснюється між фізичними особами-підприємцями (ФОП) та юридичними особами (ТОВ, приватні підприємства, акціонерні товариства). Кожна з цих категорій має специфіку податкового навантаження, обліку та звітності.

Для ФОП найбільш поширеною є спрощена система оподаткування, яка передбачає сплату єдиного податку та єдиного соціального внеску (ЄСВ). Розмір податкового зобов'язання залежить від групи платника:

— I група — підприємці, що працюють без найманих працівників та обслуговують населення (наприклад, продаж handmade-товарів через соцмережі). Вони сплачують фіксовану суму єдиного податку (до 10% прожиткового мінімуму) та ЄСВ.

— II група — підприємці з найманими працівниками (наприклад, власники невеликих онлайн-магазинів у Instagram чи Facebook). Податок становить до 20% мінімальної зарплати плюс ЄСВ.

— III група — найпоширеніша серед інфлюенсерів, SMM-спеціалістів та продавців через маркетплейси. Передбачає сплату 5% від доходу (за відсутності ПДВ) або 3% (з ПДВ) та ЄСВ.

— загальна система для ФОП застосовується рідше. У такому разі підприємець сплачує податок на доходи

Таблиця 2. Вплив клієнтської бази на податкове навантаження онлайн-бізнесу

Категорія клієнтів	Податкові особливості для ФОП	Податкові особливості для юридичних осіб	Приклад із практики
Фізичні особи-резиденти	Спрощена система, єдиний податок, мінімальні вимоги до документів	Відображення доходу у звітності, без складних процедур	Продаж товарів у Facebook українським покупцям
Юридичні особи-резиденти	Необхідні акти, договори, можливий ПДВ	Податок на прибуток, ПДВ, повна документація	Реклама блогера для українського агентства
Фізичні особи-нерезиденти	Валютний контроль, облік доходу у гривнях, оподаткування в Україні	ПДВ не застосовується, але обов'язкове валютне декларування	Продаж цифрових курсів іноземним студентам
Юридичні особи-нерезиденти	Укладення контракту, акти, врахування міжнародних угод	Податок на прибуток, ПДВ (у разі імпорту/експорту послуг)	Співпраця e-commerce з європейським брендом

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 3, 7, 10].

фізичних осіб (18%), військовий збір (1,5%) та ЄСВ. Ця система є вигідною при невеликих оборотах, але високих витратах, які можна врахувати для зменшення бази оподаткування.

Для юридичних осіб характерним є значно ширший спектр податкових зобов'язань. Основними є:

- податок на прибуток підприємств (ППП) у розмірі 18% від прибутку. Для компаній, що ведуть масштабний онлайн-бізнес у соцмережах (наприклад, маркетингові агентства чи великі e-commerce компанії), це ключове податкове зобов'язання;

- податок на додану вартість (ПДВ) у розмірі 20%. Обов'язковий у разі перевищення граничного обороту (1 млн грн протягом 12 місяців). Важливим аспектом є правильний облік ПДВ при операціях із нерезидентами, коли послуги з реклами чи просування надаються за межі України;

- ЄСВ за працівників, що розраховується як 22% від фонду заробітної плати. Для компаній із найманими працівниками це суттєва стаття витрат;

- додатково можуть застосовуватися акцизний податок (у разі продажу підакцизних товарів), мито при імпорті продукції тощо.

В таблиці 1 здійснено порівняльний аналіз форм оподаткування онлайн-бізнесу в соціальних мережах.

Як видно з таблиці 1, для дрібних підприємців у сфері соціальних мереж найбільш вигідними залишаються I та II група ФОП, що мінімізують податкові зобов'язання й дозволяють вести облік самостійно. III група є універсальною і підходить для більш масштабної діяльності, зокрема для інфлюенсерів та онлайн-торгівлі з великим оборотом.

Загальна система застосовується переважно тоді, коли витрати суттєво знижують базу оподаткування.

Натомість юридичні особи, з одного боку, несуть вищий податковий та адміністративний тягар, але, з іншого — отримують ширші можливості для масштабування бізнесу, залучення інвестицій і співпраці з великими партнерами.

Особливої уваги потребують податкові нюанси, які виникають при продажу товарів через соціальні мережі різними категоріями клієнтів. Податкове навантаження

онлайн-бізнесу значною мірою залежить від того, з якими категоріями клієнтів він працює. Характеристика клієнтської бази — це не лише соціально-демографічний чи поведінковий аспект, а й юридичний статус контрагентів (фізичні чи юридичні особи, резиденти чи нерезиденти (табл. 2)). Саме цей фактор визначає складність документального оформлення операцій, порядок нарахування податків і можливість застосування тієї чи іншої системи оподаткування.

Продаж фізичним особам-резидентам. У випадку, коли онлайн-бізнес у соцмережах орієнтований переважно на фізичних осіб-резидентів України, структура податкових зобов'язань є відносно простою. ФОП на спрощеній системі може легально відображати дохід у декларації, сплачуючи єдиний податок та ЄСВ. Наприклад, майстер, що продає прикраси через Instagram, отримує оплату на картку ФОП, і ця сума обліковується як дохід. Відсутність вимог до оформлення актів чи рахунків значно спрощує процес. Проте у разі перевищення ліміту доходів виникає обов'язок реєстрації платником ПДВ.

Співпраця з юридичними особами-резидентами. Зовсім інша ситуація виникає, коли клієнтами є юридичні особи. У такому випадку для зарахування витрат до податкового обліку компанія-клієнт потребує від ФОП чи іншого постачальника офіційних первинних документів: актів виконаних робіт, рахунків-фактур, податкових накладних (за умови реєстрації платником ПДВ). Наприклад, маркетингове агентство, яке замовляє рекламу у блогера, вимагає договір і акт, щоб підтвердити витрати. Це накладає додаткові зобов'язання на підприємця щодо ведення звітності та правильного обліку ПДВ.

Продаж нерезидентам (фізичним та юридичним особам). Найбільш складним є податковий режим у разі роботи з іноземними клієнтами. При продажу товарів чи послуг фізичним особам-нерезидентам ключовим аспектом стає валютний контроль, адже кошти надходять у валюті. У випадку юридичних осіб-нерезидентів додатково враховуються положення міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування. Наприклад, інфлюенсер, який отримує дохід від співпраці



Рис. 1. Модель побудови прозорої системи обліку доходів онлайн-бізнесу в соціальних мережах

Джерело: розроблено автором.

з іноземним брендом, має задекларувати валютний дохід у гривневому еквіваленті та сплатити податки в Україні. Для юридичних осіб це означає ще й необхідність правильного відображення таких операцій у бухгалтерському та податковому обліку.

Таким чином, специфіка клієнтської бази безпосередньо визначає складність і обсяг податкових зобов'язань онлайн-бізнесу. Робота з фізичними особами-резидентами є найпростішою та найменш формалізованою. Співпраця з юридичними особами потребує суворішого документального оформлення і, часто, залучення бухгалтера. Найбільш складними є операції з нерезидентами, що поєднують валютні ризики, міжнародне податкове регулювання та підвищені вимоги до звітності. Для підприємців та компаній у сфері соціальних мереж правильна ідентифікація клієнтів стає не лише комерційним, а й податково-стратегічним фактором.

Значну роль у діяльності підприємців відіграє облік податку на додану вартість та інших непрямих податків. У випадках, коли обсяг доходів перевищує встановлений законодавством ліміт, суб'єкти господарювання зобов'язані реєструватися платниками ПДВ. Це накладає додаткові вимоги щодо ведення обліку, формування податкових накладних та своєчасного подання звітності. Крім того, застосування онлайн-платформ як посередників у здійсненні транзакцій створює специфічні ситуації, коли важливим є коректне розмежування доходів, комісій і витрат, що безпосередньо впливає на податкові зобов'язання підприємця.

Сфера оподаткування онлайн-бізнесу в соціальних мережах супроводжується низкою викликів. Для малих

підприємців і, зокрема, інфлюенсерів, які монетизують власну діяльність через рекламу, партнерські програми чи продаж товарів, складнощі виникають у сфері контролю та звітності. Основною проблемою функціонування онлайн-бізнесу є необхідність формалізації доходів, що надходять із різних джерел, у тому числі міжнародних. Така особливість ускладнює систематичне ведення обліку та створює додаткові ризики для підприємців, оскільки вимагає одночасного використання кількох інструментів звітності, врахування валютних операцій і дотримання вимог податкового законодавства. Відтак, формування прозорої системи оподаткування онлайн-підприємництва стає ключовим чинником його легального функціонування та подальшого розвитку (рис. 1).

Єдина фінансова інфраструктура для обліку доходів постає фундаментом ефективно організації онлайн-бізнесу. Підприємці, як правило, отримують кошти через різноманітні канали — банківські перекази, електронні гаманці, торговельні платформи (Facebook, Instagram, Etsy, Shopify), а також міжнародні системи (PayPal, Stripe, Wise). Тому виникає проблема структурування надходжень (табл. 3).

Порівняльний аналіз таблиці 3 демонструє суттєву різницю між хаотичними та структурованими надходженнями. У випадку хаотичних потоків джерела доходів є розпорошеними, платежі не ідентифікуються належним чином, а облік здійснюється вручну, що підвищує ризик помилок і ускладнює податкову звітність.

Навпаки, структуровані надходження організовуються через єдиний бізнес-рахунок чи інтегровані платіжні сервіси, що забезпечує автоматичну ідентифікацію завдяки інвойсам і CRM-системам, спрощує облік

Таблиця 3. Хаотичні та структуровані надходження

Показник	Неструктуровані надходження	Структуровані надходження
Джерела	Банківські картки, готівка, різні платформи	Єдиний бізнес-рахунок, інтегровані платіжні сервіси
Ідентифікація платежу	Мінімальна, часто відсутня	Автоматична (інвойси, коди замовлень, CRM)
Облік	Ручний, з високою ймовірністю помилок	Автоматичний, інтегрований
Податкові ризики	Високі (непідтверджені доходи)	Низькі (все підтверджено офіційними документами)
Витрати на контроль	Час, ручна перевірка	Мінімізовані завдяки автоматизації
Зручність для бізнесу	Обмежена, хаотична	Висока, прозора, контрольована

Джерело: узагальнено автором на основі практичного досвіду.

та знижує податкові ризики. Вирішення проблеми неструктурованих доходів полягає у переході до централізованої моделі управління фінансовими потоками. Вона ґрунтується на інтеграції платіжних каналів, автоматизації обліку, валютній структуризації та офіційній взаємодії з податковими органами. Такий підхід забезпечує зниження ризиків, оптимізацію звітності та створює передумови для сталого розвитку онлайн-бізнесу в умовах цифрової економіки. Перехід від хаотичних каналів отримання коштів до системної моделі передбачає фіксацію, категоризацію та відображення кожного надходження у звітності. За відсутності централізації фінансових потоків виникає ризик дублювання транзакцій, втрати контролю та ускладнень у податковому обліку. Вирішенням є впровадження інтегрованої бухгалтерської системи або CRM із фінансовим модулем, яка автоматично синхронізує дані з усіх платіжних каналів (наприклад, через API чи банківські виписки). Це забезпечує консолідований звіт і значно знижує ймовірність помилок.

Важливим напрямом є автоматизація категоризації надходжень. У сфері електронної комерції значна частина платежів надходить без деталізованого призначення — наприклад, із позначкою "оплата", що унеможливує визначення конкретного клієнта чи товару. Для усунення цієї проблеми доцільним є застосування стандартів реквізитів (QR-коди, інвойси з унікальними кодами платежів) та інтеграція онлайн-магазинів із бухгалтерськими сервісами (M.E.Doc, iFin, BAS, Xero, QuickBooks). Це дозволяє автоматично співвідносити платежі із замовленнями та мінімізує потребу в ручній обробці даних.

Окремої уваги потребує валютна структуризація. Міжнародні транзакції супроводжуються комісіями, валютними ризиками та необхідністю конвертації. В таких умовах ефективними інструментами стають мультивалютні бізнес-рахунки (Revolut Business, Wise, Payoneer), ведення обліку доходів у валюті їх надходження з подальшою офіційною конвертацією, а також застосування валютного обліку для уникнення спотворень у фінансовій звітності. Це забезпечує прозорість міжнародних операцій та зменшує ризик податкових непорозумінь.

Формалізація доходів для податкових органів є ключовим аспектом легалізації бізнесу. Значна частина підприємців продовжує працювати у напівофіційному

форматі, що ускладнює підтвердження джерел доходів. Для уникнення ризиків необхідно здійснювати всі бізнес-платежі через офіційні рахунки фізичної особи-підприємця чи юридичної особи, укладати договори з клієнтами та платформами (у тому числі в електронній формі), а також систематично подавати звітність із дотриманням вимог щодо сплати єдиного соціального внеску, податку на доходи фізичних осіб чи єдиного податку.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз податкових аспектів електронної комерції у соціальних мережах демонструє, що сучасний бізнес у цифровому середовищі потребує чіткої системи обліку та прозорої податкової стратегії. Для фізичних осіб-підприємців найбільш вигідними залишаються спрощені системи оподаткування (I, II та III групи ФОП), які дозволяють мінімізувати податкове навантаження та вести облік самостійно. Юридичні особи, незважаючи на високі податкові та адміністративні вимоги, отримують ширші можливості для масштабування бізнесу, залучення інвестицій та співпраці з великими партнерами.

Ключовим фактором у податковому плануванні є характеристика клієнтської бази: робота з фізичними особами-резидентами є відносно простою, тоді як співпраця з юридичними особами та нерезидентами створює додаткові облікові та валютні ризики. Центральним елементом ефективної системи стає інтеграція фінансових потоків через автоматизовані платіжні та бухгалтерські сервіси, валютна структуризація доходів та формалізація операцій для податкових органів.

Невирішеними залишаються питання комплексної інтеграції облікових систем із соціальними мережами, автоматизації процесів класифікації клієнтської бази, обліку міжнародних транзакцій та оптимізації податкових зобов'язань у разі мультивалютних надходжень.

Напрями подальших досліджень може бути розробка інтегрованих моделей податкового обліку для бізнесу у соціальних мережах із урахуванням специфіки міжнародних операцій, аналіз впливу класифікації клієнтської бази на структуру податкових зобов'язань та стратегії податкового планування.

Література:

1. Товкун Л., Перепелиця М. Правове регулювання електронної комерції та особливості її оподаткування в Україні та світі. Юридичний науковий електронний жур-

нал. 2022. № 3. С. 178—182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-3/40>.

2. Проскуріна Н., Конєва А. Електронна комерція: особливості системи бухгалтерського обліку. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-95> (дата звернення: 01.10.2025).

3. Лесько Н., Кіра С. Правові засади електронної комерції в соціальних мережах. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Юридичні науки". 2022. № 3. С. 161—165. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2022.35.161>.

4. Afanasieva I., Popovych O., Vinnichuk A. Accounting and tax aspects of electronic commerce. Economic scope. 2025. no. 201. pp. 9—13. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.201.9-13> (accessed: 01.10.2025).

5. Крутько М. А. Проблемні аспекти правового регулювання оподаткування електронної комерції. Знання європейського права. 2022. № 6. С. 50—54. DOI: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i6.298> (дата звернення: 01.10.2025).

6. Panasyuk V. M., Melnychuk I. V., Ometsinska I. Y. Accounting and Taxation in Internet Business: Development Prospects and Challenges. Business Inform. 2024. Vol. 1, vol. 552. pp. 258—266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-258-266> (Accessed: 01.10.2025).

7. Ефективне податкове планування для масштабування онлайн-бізнесу. 4B. URL: <https://4b.ua/blog/tax-benefits-and-planning/> (дата звернення: 01.10.2025).

8. Indirect taxation of e-commerce and digital trade: Implications for developing countries Policy review. UN Trade and Development (UNCTAD). URL: <https://unctad.org/publication/indirect-taxation-e-commerce-and-digital-trade-implications-developing-countries?> (Accessed: 01.10.2025).

9. Як правильно платити податки з онлайн-продажів: посібник для інтернет-підприємців. "Консультант" Юридичний маркетплейс: послуги юриста онлайн — consultant.net.ua. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/11483> (дата звернення: 01.10.2025).

10. Koba O., Khrypko V. Accounting and taxation of electronic commerce in Ukraine. Economics and region. 2025. no. 2 (97). pp. 176—183. DOI: [https://doi.org/10.26906/eir.2025.2\(97\).3803](https://doi.org/10.26906/eir.2025.2(97).3803) (Accessed: 01.10.2025).

11. Nahirna M., Dorosh O. Key aspects of using social networks for the b2b business model. Ekonomika ta derzhava. 2021. no. 10. pp. 80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.10.80> (Accessed: 01.10.2025).

References:

1. Tovkun, L., & Perepelytsia, M. (2022), "Legal regulation of electronic commerce and features of its taxation in Ukraine and worldwide", Yurdynskyi naukovyi elektronnyi zhurnal, vol. 3, pp. 178—182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-3/40>

2. Proskurina, N., & Koneva, A. (2021), "Electronic commerce: Features of the accounting system", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-95>

3. Lesko, N., & Kira, S. (2022), "Legal foundations of electronic commerce in social networks", Visnyk

Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Seriya: "Yurydychni nauky", vol. 3, pp. 161—165. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2022.35.161>

4. Afanasieva, I., Popovych, O., & Vinnichuk, A. (2025), "Accounting and tax aspects of electronic commerce", Economic Scope, vol. 201, pp. 9—13. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.201.9-13>

5. Krutko, M. A. (2022), "Problematic aspects of legal regulation of electronic commerce taxation", Znannia ievropeiskoho prava, vol. 6, pp. 50—54. DOI: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i6.298>

6. Panasyuk, V. M., Melnychuk, I. V., & Ometsinska, I. Y. (2024), "Accounting and taxation in internet business: Development prospects and challenges", Business Inform, vol. 1(552), pp. 258—266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-258-266>

7. 4B (2024), "Effective tax planning for scaling online business", Available at: <https://4b.ua/blog/tax-benefits-and-planning/> (Accessed 05 Oct 2025).

8. UN Trade and Development (UNCTAD), (2025), "Indirect taxation of e-commerce and digital trade: Implications for developing countries | Policy review", Available at: <https://unctad.org/publication/indirect-taxation-e-commerce-and-digital-trade-implications-developing-countries> (Accessed 05 Oct 2025).

9. Yurydychnyi marketplace. (2025), "How to correctly pay taxes on online sales: A guide for internet entrepreneurs", Available at: <https://consultant.net.ua/consultant-article/11483> (Accessed 05 Oct 2025).

10. Koba, O., & Khrypko, V. (2025), "Accounting and taxation of electronic commerce in Ukraine", Economics and Region, vol. 2 (97), pp. 176—183. DOI: [https://doi.org/10.26906/eir.2025.2\(97\).3803](https://doi.org/10.26906/eir.2025.2(97).3803)

11. Nahirna, M., & Dorosh, O. (2021), "Key aspects of using social networks for the B2B business model", Ekonomika ta derzhava, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.10.80>

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 658:330.322.54:620.9:502.131.1

*Т. О. Меліхова,**д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>**Д. А. Мась,**аспірант спеціальності 073 "Менеджмент", Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6746-783X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.73

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У СФЕРІ "ЗЕЛЕНОЇ" ЕНЕРГЕТИКИ

T. Melikhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit, Engineering Educational and Scientific Institute im. Yu.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

D. Mas,

Postgraduate Student of second year of the specialty 073 "Management", Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

CONCEPTUAL MODEL OF MANAGEMENT OF ATTRACTED FOREIGN INVESTMENTS IN THE SPHERE OF "GREEN" ENERGY

У сучасній економіці інвестиції відіграють ключову роль у відтворенні ресурсів і стимулюванні зростання. Їхня сутність ускладнюється динамізмом технологічних змін та глобальних викликів. У контексті сталого розвитку акцент робиться не лише на залученні капіталу, а й на формуванні "зелених" інвестицій як рушія екологізації виробництва та енергетики.

"Зелені" інвестиції тісно пов'язані з концепціями ESG, соціально відповідального та сталого інвестування, адже враховують не лише фінансові, а й соціально-екологічні аспекти. Їх можна визначити як вкладення матеріальних, інтелектуальних і фінансових ресурсів у проєкти, кінцевою метою яких є екологічний ефект і підтримка природного капіталу.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики, яка забезпечує ефективне планування, залучення та використання ресурсів для стимулювання сталого розвитку енергетичного сектора та підвищення його інвестиційної привабливості.

Управління залученням іноземних інвестицій ґрунтується на комплексному підході, що охоплює стратегічний, нормативно-правовий, інституційний та економічний рівні. Воно передбачає створення сприятливих умов для інвесторів, ефективний механізм стимулювання, систему ризик-менеджменту та постійний моніторинг результативності. У сфері "зеленої" енергетики таке управління спрямоване на раціональне використання іноземного капіталу для розвитку відновлюваних джерел енергії з урахуванням екологічних, економічних і соціальних пріоритетів.

Концептуальна модель управління залученими іноземними інвестиціями забезпечує системну координацію суб'єктів, об'єктів і механізмів управління, оптимізує фінансові потоки та інвестиційні проєкти, мінімізує ризики та підвищує ефективність капіталовкладень. Її реалізація сприяє зростанню інвестицій, розвитку інноваційного виробництва, підвищенню зайнятості, конкурентоспроможності та економічної безпеки, а в сфері "зеленої" енергетики — розвитку відновлюваних джерел, енергетичній незалежності та сталому економіко-екологічному розвитку.

Основні принципи концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями забезпечують прозорість, правову стабільність, ефективність та інноваційність інвестиційного процесу, сприяють сталому розвитку, екологічній безпеці, соціальній користі та довірі між державою й інвесторами, формуючи умови для інтеграції у міжнародні стандарти та сталого економічного зростання, зокрема усфері "зеленої" енергетики.

In the modern economy, investments play a key role in regenerating resources and stimulating growth. Their essence is complicated by the dynamism of technological change and global challenges. In the context of sustainable development, the emphasis is not only on attracting capital, but also on the formation of "green" investments as a driver of greening production and energy.

Green investments are closely related to the concepts of ESG, socially responsible and sustainable investing, as they take into account not only financial, but also socio-ecological aspects. They can be defined as the investment of material, intellectual and financial resources in projects whose ultimate goal is environmental impact and the maintenance of natural capital.

The purpose of the study is to develop and substantiate a conceptual model for managing attracted foreign investments in the field of "green" energy, which ensures effective planning, attraction and use of resources to stimulate sustainable development of the energy sector and increase its investment attractiveness.

Management of attracting foreign investments is based on an integrated approach that covers the strategic, regulatory, institutional and economic levels. It involves the creation of favorable conditions for investors, an effective incentive mechanism, a risk management system and constant monitoring of performance. In the field of "green" energy, such management is aimed at the rational use of foreign capital for the development of renewable energy sources, taking into account environmental, economic and social priorities.

The conceptual model of management of attracted foreign investments ensures systemic coordination of entities, objects and management mechanisms, optimizes financial flows and investment projects, minimizes risks and increases the efficiency of capital investments. Its implementation contributes to the growth of investments, the development of innovative production, increased employment, competitiveness and economic security, and in the field of "green" energy — the development of renewable sources, energy independence and sustainable economic and environmental development.

The main principles of the conceptual model for managing attracted foreign investments ensure transparency, legal stability, efficiency and innovation of the investment process, promote sustainable development, environmental safety, social benefit and trust between the state and investors, creating conditions for integration into international standards and sustainable economic growth, in particular in the field of "green" energy.

Ключові слова: концептуальна модель, управління, залучені іноземні інвестиції, "зелена" енергетика, ефективне планування, використання ресурсів, сталий розвиток, енергетичний сектор, інвестиційна привабливість, економіка.

Key words: conceptual model, management, attracted foreign investments, "green" energy, efficient planning, resource use, sustainable development, energy sector, investment attractiveness, economy.

ВСТУП

У сучасній економіці інвестиції відіграють ключову роль у відтворенні ресурсів і стимулюванні зростання. Їхня сутність ускладнюється динамізмом технологічних змін та глобальних викликів. У контексті сталого розвитку акцент робиться не лише на залученні капіталу, а й на формуванні "зелених" інвестицій як рушія екологізації виробництва та енергетики.

Незважаючи на різноманіття трактувань, міжнародні організації (МВФ, ОЕСР, ЄК) визначають "зелені" інвестиції як капіталовкладення у проєкти та технології, що сприяють зниженню викидів, підвищенню енергоефективності та збереженню природних ресурсів. Вони можуть оцінюватися за прогнозованими результатами або фактичними показниками (рівень викидів, утилізація відходів, ефективність ресурсокористування).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемними питаннями управління залученими інвестиціями займалися такі вчені: Купчак В. Р., Лагодієнко В. В., Пічик К. В., Павлова О. М., Павлов К. В., Храпкіна В. В., Цимбалюк І. О. та інші. Автори розглядають дане питання з різних точок зору та акцентують увагу на певних аспектах, але концепція управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики потребує подальшого удосконалення.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розбіжності у визначеннях породжують проблему "зеленого камуфляжу", що зумовлює потребу у чітких критеріях і стандартах. Водночас, "зелені" інвестиції тісно пов'язані з концепціями ESG, соціально відповідального та сталого інвестування, адже враховують не лише фінансові, а й соціально-екологічні аспекти. У

підсумку, їх можна визначити як вкладення матеріальних, інтелектуальних і фінансових ресурсів у проекти, кінцевою метою яких є екологічний ефект і підтримка природного капіталу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ, МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розробка та обґрунтування концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики, яка забезпечує ефективне планування, залучення та використання ресурсів для стимулювання сталого розвитку енергетичного сектора та підвищення його інвестиційної привабливості.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ (РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ)

Управління залученням іноземних інвестицій — це сукупність організаційно-економічних, правових та управлінських заходів, спрямованих на формування сприятливого інвестиційного середовища, забезпечення притоку капіталу з-за кордону та його ефективного використання в економіці країни чи окремії галузі.

Основні складові управління залученням іноземних інвестицій забезпечують ефективну інвестиційну стратегію та стійкий економічний розвиток. Стратегічний рівень визначає пріоритетні напрями та перспективні сектори, нормативно-правове забезпечення створює прозоре середовище й гарантії захисту капіталу, інституційний рівень координує взаємодію органів влади та міжнародних структур. Економічний механізм передбачає фінансові стимули та доступ до ресурсів, управління ризиками мінімізує загрози, а моніторинг і контроль оцінюють ефективність інвестицій і вдосконалюють механізми їх залучення.

Основні складові управління залученням іноземних інвестицій, а саме:

1. Стратегічний рівень — це формування державної політики у сфері інвестицій, розробка програм розвитку, визначення пріоритетних галузей (наприклад, "зелена" енергетика, інфраструктура).
2. Нормативно-правове забезпечення є створення прозорих правил для іноземних інвесторів, податкові стимули, гарантії захисту інвестицій.
3. Інституційний рівень — це діяльність урядових агентств, регіональних структур, міжнародних організацій.
4. Економічний механізм — це податкова політика, пільги, субсидії, "зелені" тарифи, доступ до кредитних ресурсів.
5. Управління ризиками є зниження політичних, фінансових та правових ризиків.
6. Моніторинг і контроль є оцінка ефективності реалізованих проєктів, зворотний зв'язок для вдосконалення механізмів залучення.

Таким чином, інтеграція всіх складових управління створює системний підхід до ефективного залучення іноземних інвестицій, що є запорукою сталого економічного зростання та розвитку пріоритетних секторів економіки.

Управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики — це процес організації, ко-

ординації та контролю використання іноземного капіталу для розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), який передбачає ефективне поєднання економічних, екологічних та соціальних інтересів.

Основні елементи управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики мають критичне значення для забезпечення ефективного розвитку відновлюваних джерел енергії. Вони сприяють формуванню сприятливого інвестиційного середовища, мінімізації економічних та правових ризиків, оптимізації використання капіталу та стимулюють інтеграцію економічних, екологічних і соціальних пріоритетів, що є запорукою сталого і збалансованого розвитку енергетичного сектору.

Основні елементи управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики:

1. Стратегічний рівень, а саме: формування національної стратегії переходу до "зеленої" енергетики; визначення пріоритетних напрямів інвестицій (сонячна, вітрова, біоенергетика, гідроенергетика); інтеграція до міжнародних програм (ЄС, ООН, Світовий банк).
2. Нормативно-правове забезпечення, а саме: закони про ВДЕ та інвестиційну діяльність; гарантії прав іноземних інвесторів; угоди про уникнення подвійного оподаткування.
3. Економічний механізм, а саме: "зелені" тарифи та аукціони; податкові пільги й субсидії; інструменти державно-приватного партнерства; фінансові гарантії та компенсації ризиків.
4. Інституційний рівень, а саме: державні агенції з інвестицій та енергетики; банки розвитку, міжнародні фінансові інститути; місцеві органи влади, що забезпечують регіональну підтримку.
5. Управління ризиками, а саме: страхування інвестицій від політичних і фінансових ризиків; прозорість процедур; механізми міжнародного арбітражу.
6. Моніторинг та оцінка ефективності, а саме: контроль за виконанням інвестиційних угод; екологічний аудит; оцінка економічної віддачі та впливу на розвиток енергетичної незалежності.

Отже, у результаті формується система управління, яка забезпечує: стабільний приплив іноземного капіталу; розвиток відновлюваних джерел енергії; зниження вуглецевого сліду; інтеграцію України до світового "зеленого" інвестиційного простору.

Побудова концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями є важливою для систематизації та узгодження всіх складових інвестиційного процесу. Вона дозволяє чітко визначити взаємозв'язки між стратегічним плануванням, нормативно-правовим забезпеченням, економічними механізмами, інституційною підтримкою та управлінням ризиками, що підвищує ефективність залучення капіталу, оптимізує використання ресурсів і забезпечує прогнозованість результатів інвестиційної діяльності.

Мета концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями — забезпечення ефективного залучення, раціонального використання та захисту іноземних інвестицій для досягнення сталого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

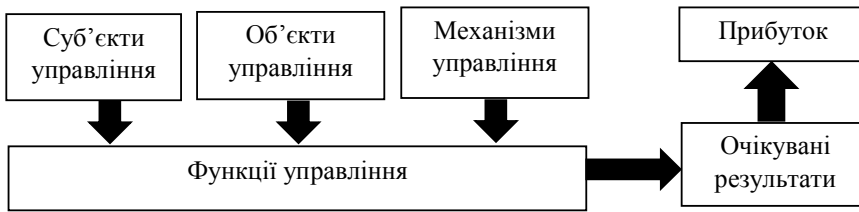


Рис. 1. Концептуальна модель управління залученими іноземними інвестиціями

Концептуальна модель управління залученими іноземними інвестиціями наведена на рис. 1.

Нами запропонована концептуальна модель управління залученими іноземними інвестиціями:

1. Суб'єкти управління залученими іноземними інвестиціями, а саме: а) держава (уряд, міністерства, агенції з інвестицій, регуляторні органи); б) Іноземні інвестори (транснаціональні корпорації, банки, фонди, приватні інвестори); в) Національний бізнес (підприємства-одержувачі інвестицій, фінансово-промислові групи); г) Міжнародні організації (МВФ, Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ та інші).

2. Об'єкти управління залученими іноземними інвестиціями, а саме: а) фінансові потоки (капітальні вкладення, кредити, прямі та портфельні інвестиції); б) інвестиційні проекти (виробничі, інноваційні, інфраструктурні, енергетичні); в) Інституційне середовище (податкова система, інвестиційне законодавство, захист прав інвесторів); г) ризики інвестування (політичні, економічні, правові, екологічні).

3. Механізми управління залученими іноземними інвестиціями, а саме: а) економічні стимули (податкові пільги, державні гарантії, кредити розвитку, інвестиційні фонди); б) Правові інструменти (двосторонні угоди про захист інвестицій, міжнародні арбітражні механізми); в)

організаційні інструменти (державно-приватне партнерство, створення спеціальних економічних зон, індустриальних парків); г) фінансово-контрольні інструменти (аудит, моніторинг, оцінка ефективності інвестицій).

4. Функції управління залученими іноземними інвестиціями, а саме: стратегічне планування інвестиційної політики; формування сприятливого

інвестиційного клімату; регулювання та координація інвестиційних потоків; моніторинг і контроль за реалізацією проектів; оцінка економічної, соціальної та екологічної ефективності.

5. Очікувані результати реалізації моделі управління залученими іноземними інвестиціями, а саме: зростання обсягів залучених іноземних інвестицій; розвиток інноваційного та високотехнологічного виробництва; підвищення рівня зайнятості та конкурентоспроможності підприємств; інтеграція національної економіки у світовий ринок; підвищення економічної безпеки держави.

Далі доречно більш детально розглянути особливості управління залученими іноземними інвестиціями саме у сфері "зеленої" енергетики.

Побудова концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики є важливою для системного та узгодженого розвитку відновлюваних джерел енергії. Вона дозволяє інтегрувати державні, приватні та міжнародні ресурси, оптимізувати фінансові потоки та інвестиційні проекти, мінімізувати економічні, правові та екологічні ризики, а також оцінювати ефективність реалізації інвестицій. Така модель сприяє підвищенню інвестиційної привабливості сектору, стимулює розвиток інноваційних технологій, забезпечує екологічну безпеку та підтримує стійкий економічний і соціальний розвиток країни.

Мета концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики — забезпечення ефективного залучення, використання та контролю іноземних інвестицій з орієнтацією на розвиток відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та досягнення цілей сталого розвитку.

Удосконалена концептуальна модель управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики наведена на рис. 2.

Основні складові концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики:

1. Суб'єкти управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики, а саме: а) держава (уряд, міністерства, регуляторні органи, агенції із залучення інвестицій); б) підприємства енергетичного сектору (інвестори, оператори проектів, виробники обладнання, постачальники технологій); в) міжнародні фінансові організації (МФО, банки розвитку, фонди "зеленої" енергетики).

2. Об'єкти управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енерге-

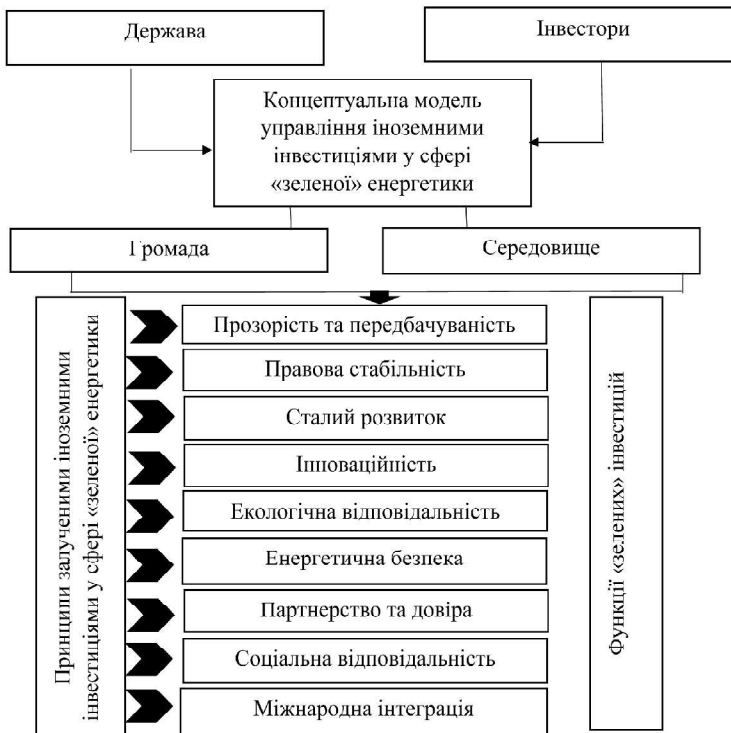


Рис. 2. Удосконалена концептуальна модель управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики

тики, а саме: інвестиційні потоки у відновлювані джерела енергії; проекти будівництва та модернізації об'єктів "зеленої" генерації; інноваційні технології та "чисті" енергетичні рішення; інституційно-правові умови для інвестування.

3. Механізми управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики, а саме: а) податково-фінансові стимули (податкові пільги, "зелений" тариф, аукціони на відновлювану енергію, державні гарантії); б) правове забезпечення (угоди про захист інвестицій, спрощені процедури ліцензування, імплементація норм ЄС); в) організаційно-економічні інструменти (державно-приватне партнерство, інвестиційні фонди, грантові програми); г) контроль та аудит (екологічний аудит, фінансовий моніторинг, незалежна оцінка ефективності).

4. Функції управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики, а саме: стратегічне планування розвитку "зеленої" енергетики; формування сприятливого інвестиційного клімату; моніторинг та оцінка ефективності інвестиційних проєктів; мінімізація ризиків і запобігання корупційним загрозам; інтеграція міжнародних стандартів екологічної та енергетичної політики.

5. Очікувані результати управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики, а саме: зростання обсягів залучених іноземних інвестицій; підвищення частки відновлюваних джерел у структурі енергоспоживання; формування енергонезалежності та зменшення вуглецевого сліду; забезпечення економіко-екологічної безпеки держави; створення нових робочих місць у "зеленому" секторі.

У сфері "зеленої" енергетики концептуальна модель управління залученими іноземними інвестиціями має свої специфічні принципи, які поєднують інвестиційний, економічний та екологічний аспекти.

Для концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями принципи відіграють роль методологічної основи. Вони формують правила, за якими будується система управління, визначають механізми взаємодії держави, бізнесу та інвесторів.

На нашу думку, основними принципами концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями є:

1. Принцип прозорості — забезпечення відкритості та доступності інформації про інвестиційні умови, законодавство та процедури.

2. Принцип правової визначеності — гарантування стабільності правового поля, захисту прав власності та дотримання міжнародних норм.

3. Принцип конкурентності — створення рівних умов для всіх інвесторів, стимулювання чесної конкуренції на ринку.

4. Принцип партнерства — взаємодія держави, інвесторів та місцевих громад на засадах соціальної відповідальності та спільної вигоди.

5. Принцип ефективності — орієнтація на економічний результат, зростання продуктивності та оптимальне використання інвестиційних ресурсів.

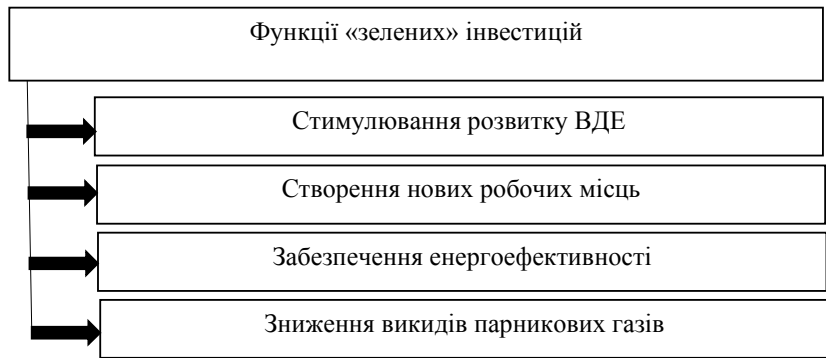


Рис. 3. Функції "зелених" інвестицій

6. Принцип інноваційності — підтримка проєктів, що мають високий науково-технологічний потенціал та сприяють модернізації економіки.

7. Принцип екологічної безпеки — дотримання екологічних стандартів та вимог сталого розвитку під час реалізації інвестиційних проєктів.

8. Принцип диверсифікації — залучення інвестицій з різних країн і секторів економіки для зниження ризиків.

9. Принцип регіональної збалансованості — рівномірний розподіл інвестицій між регіонами для зменшення диспропорцій розвитку.

10. Принцип довіри та взаємної вигоди — створення сприятливого інституційного середовища, яке гарантує інвестору вигідність вкладень, а державі — розвиток економіки та соціальну стабільність.

Принципи концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями взаємопов'язані та утворюють цілісну систему: прозорість і правова визначеність створюють основу для довіри та партнерства, конкурентність і ефективність забезпечують оптимальне використання ресурсів, інноваційність і екологічна безпека поєднуються зі сталим розвитком, а диверсифікація й регіональна збалансованість сприяють мінімізації ризиків і рівномірному розвитку, забезпечуючи синергетичний ефект для сталого економічного зростання.

На нашу думку, принципами концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики є:

1. Прозорість та передбачуваність — відкритість інвестиційної політики, чіткі правила гри, мінімізація корупційних ризиків.

2. Правова стабільність — гарантія збереження державних зобов'язань перед інвесторами (тарифи, "зелені" аукціони, контракти).

3. Сталий розвиток — орієнтація інвестицій на зменшення викидів, розвиток відновлюваних джерел та досягнення кліматичних цілей.

4. Інноваційність — стимулювання впровадження передових технологій у сфері сонячної, вітрової, біо- та гідроенергетики.

5. Екологічна відповідальність — урахування впливу проєктів на довкілля, екологічна оцінка і контроль використання ресурсів.

6. Енергетична безпека — інвестиції повинні сприяти диверсифікації джерел енергії та зменшенню залежності від імпорту викопного палива.

7. Партнерство та довіра — взаємодія держави, інвесторів, бізнесу й місцевих громад на основі принципу "win-win".

8. Соціальна відповідальність — створення нових робочих місць, розвиток місцевої інфраструктури та підвищення добробуту населення.

9. Фінансова ефективність — забезпечення окупності та довгострокової прибутковості інвестиційних проєктів.

10. Міжнародна інтеграція — гармонізація з нормами ЄС і глобальними стандартами щодо "чистої" енергетики та кліматичної політики.

Наведені принципи концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями у сфері "зеленої" енергетики взаємопов'язані, утворюючи комплексну систему, де реалізація одного принципу посилює ефективність інших. Прозорість та правова стабільність забезпечують довіру інвесторів, що сприяє партнерству та фінансовій ефективності проєктів. Інноваційність та екологічна відповідальність інтегруються зі сталим розвитком і енергетичною безпекою, гарантують впровадження сучасних технологій і зниження негативного впливу на довкілля. Соціальна відповідальність і міжнародна інтеграція доповнюють економічні та екологічні цілі, створюючи сприятливий інвестиційний клімат та забезпечуючи синергетичний ефект для стійкого розвитку "зеленої" енергетики.

Аналіз показує, що обидві групи принципів поділяють спільні цінності прозорості, правової стабільності, партнерства, ефективності та інноваційності, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості та довіри між державою та інвесторами. Водночас принципи для "зеленої" енергетики мають специфічну орієнтацію на сталий розвиток, екологічну та енергетичну безпеку, соціальну відповідальність і міжнародну інтеграцію, що відображає секторні особливості та пріоритети інвестицій у відновлювані джерела енергії. Тобто, універсальні принципи загального моделювання поєднуються із специфічними для "зеленої" енергетики, створюючи комплексний і цільовий підхід до управління інвестиціями.

ВИСНОВКИ

1. Управління залученням іноземних інвестицій ґрунтується на комплексному підході, що охоплює стратегічний, нормативно-правовий, інституційний та економічний рівні. Воно передбачає створення сприятливих умов для інвесторів, ефективний механізм стимулювання, систему ризик-менеджменту та постійний моніторинг результативності. У сфері "зеленої" енергетики таке управління спрямоване на раціональне використання іноземного капіталу для розвитку відновлюваних джерел енергії з урахуванням екологічних, економічних і соціальних пріоритетів.

2. Концептуальна модель управління залученими іноземними інвестиціями забезпечує системну координацію суб'єктів, об'єктів і механізмів управління, оптимізує фінансові потоки та інвестиційні проєкти, мінімізує ризики та підвищує ефективність капіталовкладень. Її реалізація сприяє зростанню інвестицій, розвитку інноваційного виробництва, підвищенню зайнятості, конку-

рентоспроможності та економічної безпеки, а в сфері "зеленої" енергетики — розвитку відновлюваних джерел, енергетичній незалежності та сталому економіко-екологічному розвитку.

3. Основні принципи концептуальної моделі управління залученими іноземними інвестиціями забезпечують прозорість, правову стабільність, ефективність та інноваційність інвестиційного процесу, сприяють сталому розвитку, екологічній безпеці, соціальній користі та довірі між державою й інвесторами, формуючи умови для інтеграції у міжнародні стандарти та сталого економічного зростання, зокрема у сфері "зеленої" енергетики.

Література:

1. Маркевич К., Сіденко В. "Зелені" інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf (дата звернення: 02.09.2025).

2. Купчак В. Р., Павлова О. М., Павлов К. В., Лагодієнко В. В. Формування та регулювання регіональних енергетичних систем: теорія, методологія та практика: монографія. Луцьк: СПД Гадак Жанна Володимирівна, друкарня "Волиньполіграф", 2019. 346 с.

3. Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди: монографія / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2024. 1011 с.

4. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В., к.е.н., доц. Пічик К. В. Київ: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2024. 667 с.

5. Цимбалюк І. О. Інвестиційне забезпечення сталого розвитку: навчальний посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 244 с.

References

1. Markevych, K. and Sidenko, V. (2019), "Green" investments in sustainable development: global experience and Ukrainian context", available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf (Accessed: 02 September 2025).

2. Kupchak, V. R., Pavlova, O. M., Pavlov, K. V. and Lahodiienko, V. V. (2019), Formuvannia ta rehuliuivannia rehionalnykh enerhetychnykh system: teoriia, metodolohiia ta praktyka [Formation and regulation of regional energy systems: theory, methodology and practice], SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia "Volynpolihraf", Lutsk, Ukraine.

3. Krysvaty, A. I. (2024), Moderni finansy: hlobalni vyklyky i suchasni trendy [Modern Finance: Global Challenges and Current Trends], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.

4. Khrapkina, V. V. and Pichyk, K. V. (2024), Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system [Management of innovative development of socio-economic systems], Vydavnychy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", Kyiv, Ukraine.

5. Tsymbaliuk, I. O. (2023), Investytsine zabezpechenia staloho rozvytku [Investment support for sustainable development], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.09.2025 р.

Л. С. Морозова,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-0558>
С. С. Нижник,
аспірант кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6723-0399>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.79

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

L. Morozova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
State University of Trade and Economics, Kyiv
S. Nyzhnyk,
Postgraduate student, Department of Finance, State University of Trade and Economics, Kyiv

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE INSURANCE MARKET OF UKRAINE

Статтю присвячено комплексному аналізу сучасного стану страхового ринку України — важливої складової фінансової системи, що забезпечує економічну стабільність, розвиток інвестицій та соціальний захист населення. Досліджуються основні структурні особливості ринку, його сегментація та тенденції розвитку, а також оцінюється вплив економічних та соціальних чинників на діяльність страхових компаній.

Виділено ключові проблеми ринку: обмежена фінансова спроможність компаній, недостатній доступ населення до сучасних страхових продуктів та низький рівень довіри до страхових послуг. Ці виклики впливають на конкурентоспроможність та стійкість ринку, підкреслюючи необхідність комплексного та стратегічного підходу.

Особлива увага приділяється впливу воєнного стану на страхову галузь, що позначився на роботі компаній, організації бізнес-процесів та загальній стабільності ринку. Також розглядається інтеграція українського страхового ринку в міжнародний фінансовий простір, зокрема через гармонізацію законодавства та впровадження інноваційних технологій.

Визначено основні тенденції ринку, критичні проблеми та потенційні перспективи галузі. Акцентується на тому, що ефективне функціонування ринку потребує комплексного підходу, який враховує взаємозв'язки між сегментами, макроекономічні чинники та потреби споживачів.

Отже, стаття надає системне уявлення про стан страхового ринку України та пропонує практичні рекомендації для підвищення його стабільності, ефективності та конкурентоспроможності.

This article is devoted to a comprehensive and in-depth analysis of the current state of the Ukrainian insurance market, which represents an essential and integral component of the national financial system. The insurance sector plays a crucial role in ensuring economic stability, stimulating long-term investment development, and strengthening the social protection of the population. The research examines the main structural characteristics of the market, its segmentation by types of services and participants, the dynamics of its development, and the influence of external and internal economic as well as social factors on the functioning of insurance companies.

The paper identifies and systematizes key challenges constraining the effective functioning of the insurance market. These include the limited financial capacity of domestic insurance companies, insufficient access of the population to modern and diversified insurance products, a relatively low level of public trust in insurance services, and the vulnerability of the market to macroeconomic instability. The study emphasizes that these challenges directly affect competitiveness, resilience, and the ability of insurers to provide adequate protection, thereby highlighting the necessity of adopting a holistic and strategically oriented approach to market regulation and development.

Special attention is devoted to analyzing the impact of martial law on the Ukrainian insurance industry. This factor has significantly influenced the operational activities of companies, the organization of business processes, the structure of contractual obligations, and the overall stability of the market under conditions of heightened uncertainty. At the same time, the article examines the process of integrating the Ukrainian insurance market into the global financial space, particularly through the harmonization of national legislation with international standards, the adoption of best European regulatory practices, and the introduction of digital solutions and innovative financial technologies aimed at improving efficiency and transparency.

The study identifies the main market trends, including digital transformation, product diversification, and the increasing role of reinsurance in risk management. Critical systemic problems and potential prospects for the further evolution of the industry are discussed. It is emphasized that the effective functioning of the Ukrainian insurance market requires a comprehensive policy framework that considers interconnections between market segments, macroeconomic determinants, institutional reforms, and consumer needs.

Thus, the article provides a systematic understanding of the contemporary state of the Ukrainian insurance market. It formulates practical recommendations for strengthening its stability, improving efficiency, and enhancing competitiveness both domestically and in the context of international integration. The findings underline the strategic importance of the insurance industry as a driver of financial security, investment growth, and sustainable socio-economic development of Ukraine.

Ключові слова: страховий ринок, страхові премії, страхові виплати, ризикове страхування, страхування життя, фінансова система, державне регулювання.

Key words: insurance market, insurance premiums, insurance payouts, non-life insurance, life insurance, financial system, state regulation.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сучасні умови функціонування національної економіки України визначаються комплексом значних та взаємопов'язаних викликів, які охоплюють як військовий, так і економічний виміри розвитку держави. Повномасштабна війна, що триває на території країни, створила надзвичайні умови для всіх секторів економіки, включно з фінансовим. Військові дії супроводжуються руйнуванням інфраструктури, скороченням виробництва, переміщенням населення та значними втратами державного і приватного майна. У такій ситуації макроекономічна стабільність стає ключовим викликом для уряду та фінансових інституцій. Високі темпи інфляції, девальвація національної валюти, зростання державного боргу та зниження платоспроможності населення створюють додаткові ризики для всіх учасників ринку та ставлять перед ними завдання ефективного управління фінансовими ресурсами.

У цьому контексті страховий ринок України набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості та управління ризиками. Страхові компанії виступають не лише як механізм компенсації матеріальних втрат, але й як важливий елемент системи перерозподілу економічних ризиків між різними категоріями суб'єктів — від домогосподарств і малого бізнесу до великих промислових підприємств. Функціонування страхового сектору сприяє формуванню довіри до фінансових інституцій, підтримує ліквідність ринку та забезпечує платформу для акумулювання інвестиційних ресурсів. Це особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення, коли ефективне управління ризиками та наявність фінансових гарантій можуть стати каталізатором економічного зростання.

Оцінка поточного стану страхового ринку України має не лише академічне або аналітичне значення, але й практичну цінність для державних органів, інвесторів

та учасників ринку. Аналіз дозволяє виявити ключові тенденції розвитку, оцінити вплив макроекономічних і політичних факторів на страховий сектор, зрозуміти ефективність регуляторних трансформацій та визначити основні напрямки модернізації та розвитку індустрії. Страхування в Україні відіграє роль не тільки механізму захисту майнових та фінансових інтересів бізнесу та домогосподарств, але й інструменту підтримки макроекономічної стабілізації. Сектор страхування здатний забезпечувати довгострокове акумулювання фінансових ресурсів, які можна спрямовувати на інвестиції у критичну інфраструктуру, відновлення виробничих потужностей та розвиток соціальних програм.

Таким чином, системний аналіз поточного стану страхового ринку України дозволяє сформулювати науково обгрунтовані висновки про його потенціал, слабкі та сильні сторони, а також окреслити стратегічні напрями розвитку, які забезпечать підвищення стійкості фінансової системи, розширення доступу до страхових продуктів та підвищення ролі страхування у відновленні та розвитку національної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку страхового ринку України в сучасних умовах активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, зокрема В. Барановою, С. Волосович, Ю. Клапків, Л. Поповою, Н. Приказюк, О. Ромашко та іншими. Значну увагу приділено теоретичним засадам функціонування страхового ринку, його ролі у фінансовій системі та механізмах впливу на економічну стабільність. Зокрема, у працях С. Іваненка та В. Петрова окреслено методологічні підходи до аналізу фінансових ринків, розкрито сутність страхування як інструменту управління ризиками й наголошено на його інвестиційній та соціальній функціях.

О. Левченко у своїх дослідженнях акцентує увагу на структурних змінах українського страхового ринку, динаміці його основних сегментів і проблемах довгострокового страхування життя та пенсійних програм. Важливим аспектом є вивчення особливостей державного регулювання галузі та адаптації законодавчої бази до вимог ЄС, що детально проаналізовано у сучасних роботах із фінансового права та практики регуляторної політики.

Попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо комплексно висвітлено вплив воєнних ризиків на розвиток страхового ринку, а також перспективи його адаптації до нових соціально-економічних умов. Це й зумовлює актуальність подальшого наукового аналізу.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значний доробок у сфері дослідження страхового ринку України, низка ключових питань залишаються недостатньо висвітленими та потребують подальшого аналізу. Зокрема, сучасні наукові праці переважно зосереджені на оцінці динаміки обсягів страхових премій і виплат, проте комплексний аналіз впливу воєнних ризиків на функціонування страхового сектору представлений обмежено. Недостатньо досліджено

механізми формування та реалізації страхування воєнних ризиків, страхування інвестицій та бізнес-процесів у надзвичайних умовах.

Окремим невіршеним завданням залишається розробка ефективних моделей інтеграції страхового ринку України до європейського фінансового простору з урахуванням специфіки вітчизняної економіки. Потребує глибшого аналізу питання розвитку довгострокового страхування життя та пенсійних програм, які у країнах ЄС становлять основу страхового ринку, тоді як в Україні їхня частка залишається низькою.

Також практично не розроблені наукові підходи до формування механізмів державно-приватного партнерства у сфері агрострахування та системи державних гарантій для покриття надзвичайних і воєнних ризиків. Ці напрями залишаються найбільш актуальними у контексті посилення фінансової безпеки та підвищення стійкості національної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексний аналіз розвитку страхового ринку України у 2020—2024 рр., виявлення ключових тенденцій його функціонування та структурних трансформацій під впливом пандемії, воєнних ризиків і макроекономічної нестабільності. У дослідженні також ставиться завдання визначити основні проблеми, що обмежують ефективність страхового сектору, та окреслити перспективні напрями його модернізації з урахуванням міжнародного досвіду та вимог європейської інтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Страховий ринок у сучасних умовах є невід'ємною складовою фінансової системи будь-якої країни та відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності економіки. Основним його функціональним призначенням є акумуляція страхових внесків і перерозподіл ризиків між економічними суб'єктами, що дозволяє захищати домогосподарства, підприємства та державу від негативних фінансових наслідків непередбачуваних подій. Крім того, страхові організації виступають важливими інституційними інвесторами, сприяючи мобілізації капіталу та його спрямуванню у пріоритетні сектори економіки, що безпосередньо впливає на темпи та стійкість економічного зростання.

Досвід розвинених країн свідчить, що рівень розвитку страхового ринку є одним із показників фінансової зрілості національної економіки. Наприклад, у країнах Європейського Союзу та США частка страхових премій у ВВП стабільно перевищує 7—10 %, що дозволяє не лише ефективно управляти ризиками, а й створює передумови для стійкого функціонування фінансового сектору у кризові періоди.

В Україні у 2020—2024 рр. страховий сектор функціонував у надзвичайно складних та динамічних умовах. Він одночасно зазнав впливу глобальної пандемії COVID-19, що значно змінила страхові продукти і моделі поведінки споживачів, а також повномасштабної війни, яка спричинила руйнування інфраструктури та обмеження фінансових ресурсів. Додатково, економіка країни пережила глибоку рецесію, зумовлену зов-

нішніми та внутрішніми шоками, і розпочала реалізацію масштабних структурних реформ, спрямованих на адаптацію до стандартів європейського фінансового простору та інтеграцію до міжнародних ринків капіталу.

Вивчення структури та обсягів страхового ринку України за зазначений період є актуальним з кількох причин. По-перше, це дозволяє оцінити рівень стійкості страхової галузі до екстремальних ризиків та її здатність адаптуватися до швидкозмінних економічних умов. По-друге, аналіз динаміки ринку сприяє виявленню системних проблем, які потребують законодавчого, регуляторного та управлінського вирішення. По-третє, така оцінка дозволяє окреслити перспективи розвитку галузі, визначити пріоритетні напрями модернізації страхових продуктів та методів управління ризиками, а також сформувати базу для стратегічного планування державної фінансової політики.

Таким чином, комплексне дослідження страхового ринку України у 2020—2024 рр. має не лише академічне значення, а й практичну цінність для підвищення ефективності страхового сектору та зміцнення фінансової системи країни в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. Воно є важливою складовою оцінки здатності національної економіки протидіяти ризикам, кризовим явищам та сприяти сталому економічному розвитку.

Страховий ринок у сучасній економічній науці визначають як сукупність економічних відносин, що виникають у процесі продажу та купівлі страхових послуг між страховиками і страхувальниками. Він є складовою фінансової системи держави та виконує функцію перерозподілу ризиків, забезпечуючи захист економічних суб'єктів від негативних фінансових наслідків непередбачуваних подій [10]. Водночас сучасна економічна теорія розглядає страховий ринок значно ширше, трактуючи його як інституційну платформу, яка впливає на макроекономічну стабільність, розвиток інвестиційного середовища, мобілізацію капіталу та забезпечення фінансової безпеки держави.

В економічній літературі виділяють кілька основних функцій страхового ринку, які формують його роль у розвитку економіки:

1. Захисна функція — передбачає відшкодування збитків у разі настання страхового випадку, що дозволяє мінімізувати фінансові втрати домогосподарств і бізнесу.

2. Стимулююча функція — створює умови для розвитку підприємництва та інноваційної активності шляхом зниження ризиків ведення бізнесу, забезпечуючи економічним агентам більшу впевненість у плануванні діяльності.

3. Інвестиційна функція — полягає в акумуляції тимчасово вільних фінансових ресурсів страхових компаній та їх розміщенні у різні інструменти фінансового ринку, що сприяє формуванню довгострокових інвестиційних потоків та підвищує ліквідність економіки.

4. Соціальна функція — спрямована на забезпечення соціального захисту домогосподарств і окремих груп населення через механізми особистого страхування, пенсійного страхування та страхування здоров'я.

Для кількісного оцінювання розвитку страхового ринку застосовують низку економіко-статистичних інди-

каторів, що дозволяють здійснювати порівняльний аналіз, оцінювати рівень ефективності та визначати проблемні напрями розвитку:

— обсяг валових страхових премій — характеризує загальну активність на ринку та масштаби залучення фінансових ресурсів страховиками;

— обсяг страхових виплат — відображає здатність ринку виконувати захисну функцію та забезпечувати фінансову стабільність страхувальників;

— частка страхових премій у ВВП (penetration rate) — дозволяє оцінити роль страхового сектору в національній економіці та порівняти його з іншими країнами;

— рівень страхових премій на душу населення (insurance density) — дає змогу оцінити доступність страхових послуг та інтенсивність їх використання населенням;

— структура ринку за видами страхування — включає ризикове страхування, страхування життя, медичне страхування, агрострахування та інші категорії, що дозволяє оцінити диверсифікацію ринку та його здатність задовольняти потреби різних сегментів економіки;

— кількість страховиків та рівень концентрації ринку — характеризує конкурентне середовище, присутність лідерів ринку та рівень монополізації страхового сектору [4].

Застосування зазначених показників дозволяє не лише оцінити стан національного страхового ринку, а й провести порівняльний аналіз з міжнародними практиками, ідентифікувати структурні проблеми та визначити напрями підвищення ефективності діяльності страховиків. Методологічний підхід до аналізу страхового ринку передбачає інтеграцію статистичних, економіко-математичних і порівняльних методів дослідження, що забезпечує об'єктивну оцінку його потенціалу та здатності до адаптації у складних соціально-економічних умовах.

Пандемія COVID-19 у 2020 р. стала безпрецедентним зовнішнім шоком для світової економіки, що спричинив глобальну рецесію та порушення фінансових і виробничих ланцюгів. Українська економіка відчувала значне скорочення економічної активності: реальний ВВП зменшився на 3,8%, індекс реальних доходів населення знизився, а чисельність працюючих у бізнес-секторі скоротилася через введені карантинні обмеження.

Попри негативний макроекономічний контекст, страховий ринок України продемонстрував відносну стійкість. Валові страхові премії у 2020 р. склали 49,0 млрд грн, що свідчить про здатність страховиків адаптуватися до екстремальних умов та підтримувати базові страхові послуги. Структура ринку зберегла ключові сегменти: страхування життя, майнове страхування, обов'язкове та добровільне автострахування. Така стійкість була забезпечена, зокрема, високим рівнем диверсифікації продуктів та гнучкістю регуляторних механізмів.

У 2021 р. відбулося поступове економічне відновлення, ВВП зріс на 3,4%, що сприяло стабілізації фінансового сектору. Страховий ринок залишився майже на рівні 2020 р. — 49,6 млрд грн премій. Однак кількість страхових компаній зменшилася до приблизно 180, що свідчило про тенденцію до консолідації та

оптимізації капіталу в умовах високої економічної невизначеності.

2022 р. став роком найглибшої економічної кризи за час незалежності України. Повномасштабна війна з Російською Федерацією спричинила катастрофічне падіння економічної активності: ВВП скоротився на 29,1%, рівень інфляції перевищив 26%, а більшість секторів економіки пережили значне зниження виробництва та споживчого попиту.

Страховий ринок відчув серйозні втрати: обсяг валових премій знизився до 39,6 млрд грн, що на 20,3% менше, ніж у 2021 р. Найбільш постраждало страхування життя, обсяг якого скоротився на 35%, а туристичне страхування практично припинило функціонування. Майнове страхування зменшилося через виключення воєнних ризиків із страхових полісів. Водночас автострахування (ОСЦПВ та КАСКО) та добровільне медичне страхування (ДМС) залишилися відносно стабільними сегментами ринку завдяки задоволенню базових потреб населення та високій соціальній значущості цих продуктів.

Цей період продемонстрував критичну залежність страхового сектору від макроекономічної та політичної стабільності, а також показав необхідність впровадження нових інструментів управління ризиками, включно з військовим та надзвичайним страхуванням, адаптованих до умов високої невизначеності.

Починаючи з 2023 р., в економіці України спостерігалася поступова тенденція до стабілізації та відновлення виробничої та фінансової активності. Ріст ВВП склав 5,3%, що супроводжувалося відновленням інвестиційної активності та поживавленням споживчого попиту. Обсяг страхових премій піднявся до 47,0 млрд грн, що відображає повернення довіри до страхових продуктів та поступове відновлення платоспроможності населення.

У 2024 р. позитивна динаміка збереглася: ВВП зріс на 4,5%, а валові страхові премії досягли 54,3 млрд грн — найвищого показника за останнє десятиліття. Структура ринку демонструвала відновлення всіх основних сегментів: майнового, медичного, автострахування, а також окремих нішевих напрямів, таких як агрострахування. Така тенденція свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості галузі та її здатність адаптуватися до нових макроекономічних викликів [7].

Таким чином, аналіз макроекономічного контексту функціонування страхового ринку України у 2020—2024 рр. демонструє тісний взаємозв'язок між станом економіки та розвитком страхового сектору. Пандемія, війна та кризові явища істотно вплинули на обсяги страхових премій, структуру ринку та конкурентне середовище, водночас ринок продемонстрував певну стійкість і здатність до поступового відновлення.

Упродовж 2020—2024 рр. динаміка страхового ринку України мала хвилеподібний характер, відображаючи вплив як макроекономічних шоків, так і внутрішніх структурних змін у галузі. Номінальний обсяг страхових премій демонстрував поступове зростання: з 49,0 млрд грн у 2020 р. до 54,3 млрд грн у 2024 р. [1]. Проте при оцінці в реальних цінах динаміка виглядає скромніше, що зумовлено високим рівнем інфляції в ці роки та девальваційними процесами в національній економіці.

Обсяг страхових виплат також демонстрував коливання: від 14,8 млрд грн у 2020 р. до 16,8 млрд грн у 2024 р., що відображає як здатність страхового сектору виконувати захисну функцію, так і певну обережність страховиків у прийнятті ризиків в умовах економічної нестабільності. Середній рівень виплат (loss ratio) за цей період становив близько 28—31%, що значно нижче показників більшості країн Європейського Союзу, де він коливається в межах 40—60%. Така різниця обумовлена низьким проникненням страхових продуктів у масовий сегмент населення, обмеженою фінансовою культурою споживачів та високим рівнем недовіри до страховиків.

Детальний аналіз за видами страхування показує, що найбільш стійкими сегментами залишалися автострахування та добровільне медичне страхування, тоді як туристичне та страхування життя зазнали істотних втрат у періоди макроекономічних криз та воєнних ризиків. Ця тенденція підкреслює, що сегментування ринку значною мірою визначає його стійкість та здатність протистояти негативним зовнішнім чинникам.

Рівень проникнення страхових послуг у національну економіку залишався низьким протягом всього періоду. У 2024 р. загальна частка страхових премій у ВВП не перевищувала 1%, що є значно нижчим показником у порівнянні з країнами ЄС, де цей показник коливається в межах 5—7%.

Низька частка страхового сектору у ВВП свідчить про маргінальну роль галузі у фінансовій системі та обмежений вплив на макроекономічний розвиток. Водночас цей факт демонструє наявність потенціалу для його розвитку за умови вдосконалення законодавчого та регуляторного середовища, стимулювання інноваційних страхових продуктів та підвищення фінансової грамотності населення [8].

Особливої уваги заслуговує динаміка показника insurance density — рівня премій на душу населення. У 2024 р. цей показник залишався на рівні приблизно 1,2 тис. грн на особу, що значно нижче середньоєвропейських значень, де він перевищує 2,5—3 тис. грн. Цей факт свідчить про обмежену доступність страхових послуг для масового споживача та необхідність стимулювання страхового попиту через державні програми та партнерські моделі страхування.

Таким чином, аналіз обсягів страхового ринку України у 2020—2024 рр. свідчить про його поступове відновлення після кризових періодів, проте збереження значних структурних проблем, що стримують ефективне функціонування та повноцінне впровадження страхових механізмів у макроекономіку країни.

У 2024 р. ризикове страхування продовжувало залишатися домінуючим сегментом страхового ринку України: на нього припадало понад 85% валових страхових премій. Основними сегментами ризикового страхування залишалися автострахування (обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності — ОСЦПВ, добровільне страхування КАСКО, міжнародні поліси "Зелена картка") та добровільне медичне страхування (ДМС). Така концентрація премій у двох ключових сегментах свідчить про низьку диверсифікацію ринку та високу залежність страховиків від стабільності цих сегментів.

Ризикове страхування виконує ключову функцію перерозподілу фінансових ризиків у економіці, забезпечуючи захист бізнесу та населення від непередбачуваних подій, що особливо важливо в умовах макроекономічної нестабільності та підвищених ризиків, зумовлених пандемією та воєнними діями.

Автострахування традиційно залишалося ключовим сегментом ринку: на нього у 2020—2024 рр. припадало близько 45% валових премій. Попри кризові явища 2022 р., цей сегмент залишався відносно стабільним завдяки обов'язковому характеру ОСЦПВ, високому рівню проникнення авто у населення та базовим потребам у транспортних послугах. Сегмент КАСКО та міжнародних полісів "Зелена картка" демонстрував повільне відновлення у 2023—2024 рр. у зв'язку з відновленням мобільності населення та відновленням логістичних ланцюгів.

Автострахування відіграє не лише захисну, а й стимулюючу функцію, оскільки забезпечує упевненість водіїв та підприємств у випадку матеріальних втрат, що стимулює активність у транспортному та логістичному секторі економіки.

Сегмент ДМС демонстрував найдинамічніше зростання у структурі страхового ринку. Якщо у 2020 р. його частка становила близько 15%, то у 2024 р. перевищила 25%. Основними драйверами розвитку стали пандемія COVID-19 та зростання попиту населення та корпоративних клієнтів на якісні медичні послуги. Особливу роль відіграло корпоративне страхування співробітників, що стало ефективним механізмом підвищення соціальної відповідальності компаній і стабілізації кадрових ресурсів.

ДМС сприяє підвищенню рівня соціального захисту населення та зменшенню навантаження на державну систему охорони здоров'я, одночасно формуючи нові інвестиційні потоки для страхових компаній.

Страхування життя залишалося відносно слабким сегментом ринку: його частка знизилася з 12% у 2020 р. до 8,5% у 2022 р., а у 2024 р. лише частково відновилося до 10,5%. Порівняно з країнами ЄС, де цей сегмент становить 40—60% ринку, український ринок виглядає недорозвиненим.

Причини низької частки страхування життя включають: низький рівень довіри населення до фінансових установ, обмеженість довгострокових інвестиційних інструментів у національній економіці та значний вплив воєнних та макроекономічних ризиків. Водночас поступове відновлення частки цього сегмента свідчить про наявність потенціалу для розвитку продуктів довгострокового накопичувального страхування.

Агострахування у 2024 р. займало менше 1% страхового ринку, що не відповідає стратегічному значенню аграрного сектору України у структурі ВВП та експортних надходжень. Основними бар'єрами розвитку є відсутність дієвих державних програм підтримки та високі воєнні ризики, що робить інвестиції у страхування сільськогосподарських ризиків надзвичайно ризикованими для страховиків.

Перестрахування залишалося обмеженим, при цьому більшість великих ризиків передавалися міжнародним перестраховим компаніям. Це свідчить про недостатню локалізацію капіталу та залежність національ-

ного страхового ринку від глобальних фінансових інститутів, що ускладнює управління системними ризиками.

Таким чином, структура страхового ринку України у 2020—2024 рр. демонструє високу концентрацію у ризикових сегментах, зростання динамічних ніш, таких як ДМС, та відносно слабкий розвиток довгострокових і стратегічно важливих сегментів, таких як страхування життя та агострахування. Ці тенденції свідчать про необхідність законодавчого та регуляторного стимулювання розвитку ринку, підвищення довіри населення та створення державних програм підтримки стратегічних сегментів.

Конкурентне середовище страхового ринку України у 2020—2024 рр. зазнало значних трансформацій. Кількість страховиків скоротилася з понад 210 у 2020 р. до близько 65 у 2024 р. Така тенденція відображає процеси консолідації та оптимізації капіталу, що відбувалися під впливом економічних криз, пандемії COVID-19, воєнних ризиків та високих регуляторних вимог.

Як наслідок, підвищилася концентрація ринку: у 2024 р. ТОП-10 страхових компаній контролювали понад 70% валових премій. Це сприяє фінансовій стабільності ринку та здатності провідних компаній ефективно виконувати зобов'язання перед страхувальниками у кризових умовах. Водночас висока концентрація знижує рівень конкуренції та інноваційності, обмежує доступ до страхових послуг у регіонах і може підвищувати бар'єри для входження нових учасників.

З позиції теорії ринкової структури, такий рівень концентрації ринку відноситься до олігополії, де основні гравці здатні формувати цінову політику, впливати на продукти та умови страхування, проте залишаються обмеженими внутрішньою конкуренцією та регуляторними механізмами, що захищають інтереси споживачів [2].

Регуляторна трансформація страхового сектору була спрямована на підвищення його стабільності, прозорості та відповідності міжнародним стандартам. Серед ключових реформ варто відзначити:

1. Передача функцій регулятора до Національного банку України (2020 р.), що забезпечило інтеграцію нагляду за страховиками у єдину систему фінансового контролю та підвищило ефективність моніторингу фінансової стабільності страхового сектору.

2. Запровадження ризик-орієнтованого нагляду, який дозволяє оцінювати фінансовий стан компаній за пріоритетністю ризиків, а не за формальними показниками, що підвищує адаптивність регулятора до швидких змін на ринку.

3. Ухвалення Закону України "Про страхування" (2023 р.), який гармонізував українське законодавство з директивами ЄС та принципами Solvency II. Закон спрямований на підвищення капітальної стійкості страхових компаній, посилення вимог до управління ризиками та підвищення прозорості страхових продуктів для споживачів [3].

Ці регуляторні трансформації створили передумови для стабілізації ринку, підвищення довіри страхувальників та розвитку прозорих і конкурентних страхових практик. Водночас процес консолідації та підвищення регуляторних стандартів потребує зваженого балансу

між забезпеченням фінансової стійкості та підтримкою конкуренції й інноваційності.

Розвиток страхового ринку України у 2020—2024 рр. відбувається в умовах поєднання структурних, макроекономічних та соціально-психологічних бар'єрів. Незважаючи на відновлення обсягів страхових премій і певну стабілізацію ключових сегментів, ринок продовжує стикатися з низкою системних проблем, які стримують його ефективне функціонування та вплив на економіку країни.

Серед ключових проблем розвитку можна виділити:

- низький рівень довіри населення до страхових компаній. Соціологічні дослідження показують, що понад 40% українців не довіряють страховим компаніям, що зумовлює низьке проникнення страхових продуктів у масовий сегмент населення [10]. Низький рівень довіри є наслідком як історично сформованих негативних уявлень про страхування, так і недостатньої прозорості діяльності компаній та недостатнього рівня фінансової культури споживачів;

- відсутність покриття воєнних ризиків. Повномасштабна війна 2022 р. продемонструвала, що страхові продукти практично не охоплюють військові та надзвичайні ризики. В результаті великі збитки, пов'язані з руйнуванням майна та порушенням бізнес-процесів, не компенсуються страховими механізмами, що обмежує роль страхового ринку як ефективного інструменту ризик-менеджменту;

- обмежені можливості інвестування резервів. Слабкість національного фондового ринку та недостатній розвиток довгострокових фінансових інструментів ускладнюють ефективне розміщення страхових резервів. Це обмежує потенційний прибуток компаній, знижує їхню платоспроможність та гальмує розвиток продуктів довгострокового страхування життя та накопичувальних схем;

- недостатній рівень фінансової грамотності населення. Низький рівень знань щодо страхових продуктів та механізмів їх дії призводить до обмеженого попиту, неправильного вибору страхових продуктів і недостатньої оцінки ризиків. Це створює додаткові бар'єри для впровадження інноваційних страхових послуг та масового страхування;

- висока концентрація ринку. Консолідація страхового ринку, при якій ТОП-10 компаній контролюють понад 70% премій, підвищує фінансову стабільність, але одночасно знижує рівень конкуренції та інноваційності. Це створює потенційні ризики для споживачів у вигляді обмеженого вибору страхових продуктів, високих цін та уповільнення розвитку нових видів страхування.

З огляду на зазначені проблеми, подальший розвиток страхового ринку України потребує комплексних заходів: підвищення прозорості діяльності компаній, удосконалення регуляторної бази, стимулювання фінансової грамотності населення, створення механізмів страхового покриття для надзвичайних ризиків та розвиток інфраструктури для ефективного інвестування страхових резервів.

Майбутнє страхового ринку України безпосередньо залежатиме від інтеграції з Європейським Союзом, гармонізації законодавства з директивами ЄС та впровадження цифрових технологій у діяльність страхових ком-

паній. Аналіз сучасних тенденцій та світового досвіду свідчить про наявність кількох пріоритетних напрямів розвитку, що можуть значно підвищити ефективність та стійкість національного страхового сектору, а саме:

1. Розвиток страхування життя та пенсійних програм. Підвищення частки страхування життя у структурі ринку, а також інтеграція пенсійних продуктів із добровільними накопичувальними схемами, дозволить формувати довгострокові інвестиційні ресурси, підвищити фінансову безпеку населення та зменшити соціальне навантаження на державний бюджет [5].

2. Агросстрахування у форматі державно-приватного партнерства. Україна має значний аграрний потенціал, однак частка агросстрахування залишається низькою. Впровадження механізмів державно-приватного партнерства може забезпечити компенсацію ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами та воєнними діями, а також стимулювати розвиток приватних страхових продуктів у сільському господарстві [6].

3. Страхування воєнних ризиків за підтримки міжнародних організацій. З огляду на постійні геополітичні ризики, розвиток спеціалізованих страхових продуктів для захисту майна, інвестицій та бізнесу у воєнних умовах є стратегічно важливим. Залучення міжнародних перестраховиків та організацій може підвищити платоспроможність ринку та зменшити фінансові втрати страхувальників.

4. Кіберстрахування як відповідь на цифровізацію економіки. Зростання цифрових сервісів, електронної комерції та онлайн-бізнесу підвищує ризики кібератак та витоку даних. Кіберстрахування стає необхідним інструментом для бізнесу та державних установ, забезпечуючи фінансовий захист від втрат, пов'язаних із порушенням інформаційної безпеки.

5. Впровадження інноваційних технологій. Використання мобільних додатків, InsurTech-рішень, технологій блокчейн та штучного інтелекту здатне підвищити ефективність управління ризиками, автоматизувати процеси укладення та адміністрування полісів, зменшити операційні витрати та забезпечити прозорість діяльності страхових компаній.

Особливе значення матиме роль держави, яка повинна поєднувати функції регулятора та партнера. Держава здатна створювати сприятливі умови для розвитку стратегічних сегментів страхового ринку через податкові стимули, гарантійні фонди, програми субсидування та державні перестраховочні механізми. Такий підхід забезпечить збалансоване поєднання фінансової стабільності, інноваційності та конкурентності ринку.

Таким чином, перспективи розвитку страхового ринку України у середньо- та довгостроковій перспективі пов'язані зі зміцненням довіри споживачів, диверсифікацією страхових продуктів, впровадженням цифрових технологій та активною участю держави як партнера і регулятора. Ці фактори створюють потенціал для перетворення страхового сектору на ефективний інструмент соціально-економічного розвитку країни.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз розвитку страхового ринку України у 2020—2024 рр. показав, що він характеризується високою чут-

ливністю до макроекономічних, політичних та соціальних змін, водночас демонструючи здатність до адаптації та відновлення після кризових явищ. Протягом цього періоду страховий сектор пройшов складний шлях: від відносної стабільності та помірного зростання у 2020–2021 рр., зумовленої впливом пандемії COVID-19, до глибокої економічної та фінансової кризи у 2022 р., що супроводжувалася скороченням обсягів премій, зниженням активності ринку та структурними змінами у конкурентному середовищі. Починаючи з 2023 р., спостерігалось поступове відновлення ключових сегментів ринку, зростання страхових премій та стабілізація фінансових показників компаній у 2024 р., що свідчить про високу адаптивність страхової галузі навіть за екстремальних умов.

Структурний аналіз ринку показав, що домінуючими залишаються ризикові види страхування, серед яких автострахування та добровільне медичне страхування займають понад 70% валових премій. Сегменти страхування життя та агострахування залишаються недорозвиненими, що обмежує потенціал довгострокового накопичувального страхування та соціально-економічного впливу галузі. Висока концентрація ринку, при якій ТОП-10 компаній контролюють понад 70% премій, підвищує фінансову стабільність, але водночас обмежує конкуренцію та інноваційний розвиток.

Макроекономічні та регуляторні умови відіграють ключову роль у формуванні конкурентного середовища. Передача функцій регулятора до Національного банку України, впровадження ризик-орієнтованого нагляду та ухвалення Закону України "Про страхування" (2023 р.) створили передумови для гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами та підвищення прозорості ринку.

Попри наявні проблеми — низький рівень проникнення страхування, обмежене охоплення воєнних та аграрних ризиків, недостатній розвиток довгострокових страхових продуктів та обмежений доступ до інноваційних фінансових інструментів — страховий сектор України має значний потенціал розвитку. Перспективними напрямками є розширення страхування життя та пенсійних програм, розвиток агострахування у форматі державно-приватного партнерства, впровадження кіберстрахування, цифровізація процесів через InsurTech, блокчейн та штучний інтелект, а також розвиток воєнного страхування за підтримки міжнародних організацій.

За умови реалізації комплексних структурних реформ, підвищення довіри населення, розвитку фінансової грамотності та інтеграції до європейського фінансового простору страхування може стати важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності, підтримки бізнесу та соціально-економічного розвитку України. Це передбачає поєднання ролі держави як регулятора та партнера, здатного стимулювати стратегічні сегменти ринку через податкові преференції, гарантійні фонди та механізми підтримки інноваційних страхових продуктів.

Література:

1. Державна служба статистики України. Статистичний збірник "Фінансові показники страхових компаній України", 2024.

2. Іваненко, С. П. Теорія та практика страхування. Київ: Фінанси і кредит, 2020.

3. Закон України "Про страхування". Відомості Верховної Ради України, 2023, № 65.

4. Левченко, О. М. Страховий ринок України: структура, динаміка, тенденції. Київ: Наук. думка, 2021.

5. Левченко, О. М. Страхування життя та пенсійні програми: аналітичний огляд. Київ: Наук. думка, 2022.

6. Міністерство аграрної політики України. Програми агострахування та державно-приватне партнерство, 2023.

7. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, 2024.

8. Петров, В. І. Методологія аналізу фінансових ринків. Харків: ХНЕУ, 2019.

9. Seliverstova L. Trends in the development of the Ukrainian insurance market / L. Seliverstova // Товари і ринки: міжнародний науково-практичний журнал. 2018. № 1. С. 135 — 144. [Електронний ресурс]. URL: [http://tr.knteu.kiev.ua/files/2018/01\(25\)/13.pdf](http://tr.knteu.kiev.ua/files/2018/01(25)/13.pdf).

10. Соціологічна група "Рейтинг". Довіра до фінансових установ в Україні: опитування, 2023.

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2024), Statystychnyy zbirnyk "Finansovi pokaznyky strakhovykh kompanij Ukrainy" [Statistical Yearbook "Financial Indicators of Insurance Companies of Ukraine"], Kyiv, Ukraine.

2. Ivanenko, S. P. (2020), Teoriia ta praktyka strakhuvannia [Theory and Practice of Insurance], Finance and Credit, Kyiv, Ukraine.

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine "On Insurance". Verkhovna Rada of Ukraine Bulletin, vol. 65.

4. Levchenko, O. M. (2021), Strakhovyy rynek Ukrainy: struktura, dynamika, tendentsii [Insurance Market of Ukraine: Structure, Dynamics, Trends], Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine.

5. Levchenko, O. M. (2022), Strakhuvannia zhyttia ta pensijni prohramy: analitychnyy ohliad [Life Insurance and Pension Programs: An Analytical Review], Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine.

6. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine (2023), Prohramy ahrostrakhuvannia ta derzhavno-pryvatne partnerstvo [Agricultural Insurance Programs and Public-Private Partnership], Kyiv, Ukraine.

7. National Bank of Ukraine (2024), Zvit pro finansovu stabil'nist' [Financial Stability Report], Kyiv, Ukraine.

8. Petrov, V. I. (2019), Metodolohiia analizu finansovykh rynkiv [Methodology of Financial Market Analysis], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

9. Seliverstova, L. (2018), "Trends in the development of the Ukrainian insurance market", Tovary i rynky: mizhnarodnyy naukovy — praktychnyy zhurnal, vol. 1, pp. 135 — 144, Available at: [http://tr.knteu.kiev.ua/files/2018/01\(25\)/13.pdf](http://tr.knteu.kiev.ua/files/2018/01(25)/13.pdf) (Accessed 15 Sept 2025).

10. Sociological Group "Rating" (2023), Dovira do finansovykh ustanov v Ukraini: opytuvannia [Trust in Financial Institutions in Ukraine: Survey], Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2025 р.

УДК 338.12.

*А. В. Рибчук,**д. е. н., професор, професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-7881>**О. М. Свінцов,**д. е. н., професор, професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6047-457X>**Л. М. Зазуля,**викладач-методист, Дрогобицький механіко-технологічний фаховий коледж
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9354-6585>**І. П. Бенко,**викладач вищої категорії, Дрогобицький механіко-технологічний фаховий коледж
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9177-183X>**О. І. Бошко,**аспірант кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7165-7468>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.87

ІНСТРУМЕНТИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ІННОВАЦІЙ

A. Rybchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Mathematics and Economics, Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych
O. Svintsov,Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Mathematics and Economics, Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych
L. Zazulya,

Teacher-methodologist, Drohobych Mechanical and Technological Vocational College

I. Benko,

Higher category teacher, Drohobych Mechanical and Technological Vocational College

O. Boshko,

Postgraduate Student, Department of Mathematics and Economics, Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych

TOOLS FOR COMMERCIALIZING INTELLECTUAL PROPERTY RESULTS ON THE INTERNATIONAL INNOVATION MARKET

У статті досліджуються ключові інструменти комерціалізації результатів інтелектуальної власності на міжнародному ринку інновацій, що визначають конкурентоспроможність національних економік у глобалізованому середовищі. Ґрунтовно проаналізовано широкий спектр інструментів комерціалізації інтелектуальної власності, серед яких ліцензування, франчайзинг, венчурне інвестування, створення спін-оф компаній, трансфер технологій, міжнародне патенту-

вання, а також залучення до інноваційних кластерів та екосистем. Ліцензування дозволяє швидко масштабувати використання технологій та зменшувати фінансові ризики, франчайзинг сприяє поширенню інноваційних бізнес-моделей, а венчурне інвестування створює фінансове підґрунтя для розвитку стартапів та високотехнологічних компаній. Водночас створення університетських та корпоративних спін-офів стимулює трансформацію академічних знань у практичні підприємницькі рішення, а міжнародне патентування виступає інструментом зміцнення позицій на світовому ринку. Підтверджено, що міжнародна комерціалізація інтелектуальної власності є не лише інструментом інноваційного розвитку, але й важливим чинником посилення міжнародної науково-технологічної співпраці у стратегічній перспективі.

The article examines the key tools for commercializing intellectual property results in the international innovation market, which determine the competitiveness of national economies in a globalized environment, as it reveals the mechanisms for transforming intangible assets into real market products and sources of income. A wide range of intellectual property commercialization tools is thoroughly analyzed, including licensing, franchising, venture capital investment, the creation of spin-off companies, technology transfer, international patenting, as well as involvement in innovation clusters and ecosystems. Particular attention is paid to the fact that each of these mechanisms has its own specifics and can provide a different level of integration of innovations into global markets. Licensing allows you to quickly scale the use of technologies and reduce financial risks, franchising contributes to the spread of innovative business models, and venture capital investment creates a financial basis for the development of startups and high-tech companies. At the same time, the creation of university and corporate spin-offs stimulates the transformation of academic knowledge into practical business solutions, and international patenting acts as a tool for strengthening positions in the global market. Key trends of recent years are revealed, in particular, the stable growth of cross-border flows of payments for the use of intellectual property, the activation of the global venture capital market and the dynamic increase in the number of international patent applications. It is argued that the combination of traditional tools (patents, licenses) with the latest approaches (open innovations, digital platforms, intelligent startups) forms a multi-vector system for the implementation of intellectual assets, which is able to quickly adapt to the challenges of the global economy. It is confirmed that the international commercialization of intellectual property is not only a tool for innovative development, but also an important factor in strengthening international scientific and technological cooperation in a strategic perspective.

Ключові слова: інтелектуальна власність, комерціалізація, ліцензування, франчайзинг, венчурне інвестування, спін-оф компанії, трансфер технологій.

Key words: intellectual property, commercialization, licensing, franchising, venture capital investment, spin-off companies, technology transfer.

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

У сучасній глобалізованій економіці інтелектуальна власність реалізується через патенти, торговельні марки, авторські права, промислові зразки, комерційні таємниці та інші продукти інтелектуальної діяльності, котрі перетворилися на стратегічний ресурс, від якого безпосередньо залежить рівень конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національних економік загалом. Вона є фундаментом формування інноваційного середовища, стимулює появу нових технологій, сприяє розвитку креативних індустрій та створює умови для залу-

чення інвестицій. Значення інтелектуальної власності виходить далеко за межі формального підтвердження авторства чи реєстрації прав: вона стає інструментом стратегічного управління та одним із найцінніших активів сучасного бізнесу. Саме завдяки досвіду використанню прав інтелектуальної власності компанії можуть розширювати ринки збуту, формувати партнерські мережі, підвищувати вартість бренду та утримувати лідерські позиції у висококонкурентних галузях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми аналізу механізмів комерціалізації продуктів інтелектуальної власності займають вагомe місце

Таблиця 1. Топ-10 країн світу за кількістю заявок на об'єкти інтелектуальної власності у 2023 році (одиниць)

№	Країна	Патенти	Корисні моделі	Торговельні марки	Промислові зразки	Загалом (усього заявок)
1.	Китай	1 642 507	3 06 371	7 417 394	882 807	13 004 079
2.	США	518 364	1 971	849 876	69 076	1 439 287
3.	Німеччина	133 053	6 280	441 293	64 986	645 612
4.	Республіка Корея	287 954	3 901	334 032	60 120	686 007
5.	Японія	414 413	4 319	349 685	34 589	803 006
6.	Індія	64 480	547	496 293	26 966	588 286
7.	Франція	52 582	890	385 067	45 912	484 451
8.	Туреччина	10 105	3 362	397 674	54 783	465 924
9.	Великобританія	48 227	207	356 841	45 370	450 645
10.	Італія	26 818	2 121	196 896	60 486	286 321

Джерело: систематизовано та згруповано за даними [15, 16, 17].

у наукових пошуках зарубіжних дослідників. У їхніх працях простежується тенденція до міждисциплінарного підходу, що поєднує вивчення моделей трансферу технологій, практики венчурного інвестування, розвиток інноваційних кластерів і стартап-екосистем, а також питання патентної політики та міжнародного ліцензування. Сучасні зарубіжні дослідження не лише формують теоретичне підґрунтя для розуміння процесів комерціалізації, але й пропонують практичні інструменти для підвищення конкурентоспроможності економік у глобалізованому середовищі, що і відображено в наукових напрацюваннях зарубіжних учених — Р. Адамса [9], М. Греко [11], М. Грімальді [11], М. Дешвівере [14], Х. Джаравеля [10], Л. Крічеллі [11], Ф. Меццаноті, У. Мілберга, Р. Нараяна [14], С. Страцулло [11], А. Суомінен [14], Дж. Фена [10], Г. Ферруцці [11], Н. Шварца [14].

Українські учені ґрунтовно досліджують імперативи комерціалізації продуктів інтелектуальної власності на міжнародному ринку інновацій — І. Байдак [4], Г. Братусь [1], Я. Дроздовський [1], М. Когут [3], Л. Мельник [4], М. Поворозник [5], А. Полторацька [6], Л. Прокопшин-Рашкевич [3], Л. Сай [7], А. Сластянікова [8], С. Сорокін [8], М. Фединець [2], Х. Юрчук [7].

Наявність дієвих інструментів комерціалізації інтелектуальної власності не означає відсутність поточних проблем, котрі виникають на міжнародному ринку інновацій: перше, високі транзакційні витрати на патентування, ліцензування, юридичний супровід та міжнародну сертифікацію часто перевищують можливості малих і середніх інноваційних компаній; друге, асиметрія доступу до ринків на яких домінують розвинені економіки у сфері міжнародної комерціалізації та обмежений доступ до глобальних інноваційних платформ країн, що розвиваються; третє, нерівномірність розподілу вигод, коли транснаціональні корпорації отримують основні прибутки, тоді як малі розробники часто залишаються залежними від посередників; четверте, ризики недобросовісного використання коли порушуються ліцензійні умови, поширюється контрафактна продукція.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження інструментів комерціалізації інтелектуальної власності на міжнародному ринку інновацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Реалізація результатів інтелектуальної власності на міжнародному ринку інновацій передбачає не лише формальне володіння правами на винаходи, торговельні марки чи авторські розробки, але й їх цілеспрямовану, ефективну та системну комерціалізацію [9, с. 53]. Йдеться про використання різних інструментів — від класичного ліцензування та франчайзингу до створення спін-оф компаній, венчурних структур і стратегічних партнерств, що дозволяють масштабувати інноваційні ідеї на глобальному рівні. Водночас важливим аспектом є побудова комплексних механізмів захисту від порушень прав інтелектуальної власності, оскільки недотримання правових гарантій може значно знизити вартість інноваційних активів [1, с. 152]. Міжнародний ринок послуг, пов'язаних з інтелектуальною власністю (реєстрація, управління, захист), оцінювався у 5,1 млрд. дол. США у 2024 році з очікуваним зростанням близько 9,6 млрд. дол. США до 2035 року при середньорічному темпі зростання (CAGR) ~6,2 % [15].

В умовах глобалізації ключового значення набуває здатність інтегрувати правові інструменти з економічними та маркетинговими стратегіями. Саме така синергія забезпечує не лише юридичний захист інтересів інвесторів і творців інтелектуальної продукції від продажі контрафактної продукції [7, с. 13], але й створює умови для активної інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності компаній та країн у світовому економічному просторі (див. табл. 1.) У результаті інтелектуальні активи перетворюються з формальних правових категорій на реальне джерело сталого економічного зростання.

У табл. 1 відображено глобальні тенденції у сфері заявок на об'єкти інтелектуальної власності, котрі свідчать про те, що у 2023 році Китай продемонстрував абсолютне лідерство на світовому ринку інновацій, подавши понад 13 млн заявок, що майже у дев'ять разів перевищує показники США (друге місце). Високі результати зафіксовано в усіх ключових категоріях: патенти, корисні моделі, торговельні марки та промислові зразки. Особливо вирізняється кількість заявок на корисні моделі (3,06 млн) та торговельні марки (7,4 млн), що у десятки разів перевищує аналогічні показники інших країн. Така ситуація зумовлена масштабною державною

підтримкою інновацій, активним використанням прав інтелектуальної власності бізнес-сектором та стратегічним курсом країни на утвердження глобального технологічного лідерства

США подали загалом 1,44 млн заявок, однак структура охорони суттєво відрізняється від китайської. Основний акцент зроблено на патентах (518 тис.) та торговельних марках (849 тис.), тоді як заявки на корисні моделі практично відсутні (1,9 тис.). Це пояснюється тим, що інститут корисних моделей у США майже не застосовується. Водночас країна зберігає статус світового центру патентування фундаментальних технологій і просування брендів, орієнтуючись більше на масштабні інновації, ніж на дрібні технічні удосконалення.

У Європейських країнах наявна збалансована модель розвитку, оскільки Німеччина, Франція, Велика Британія та Італія демонструють середні масштаби подачі заявок — у межах 200—600 тис. щорічно. У структурі переважають торговельні марки (60—70% від загального обсягу), що відповідає орієнтації на споживчі ринки та креативні індустрії. Особливістю є високі показники за промисловими зразками у Німеччині та Італії (близько 60 тис. заявок у кожній країні), що підкреслює значення дизайну у виробничій та культурній сферах Європи.

Республіка Корея (686 тис.) та Японія (803 тис.) демонструють схожі профілі у сфері охорони інтелектуальної власності [13, с. 202]. Основний обсяг припадає на патенти — відповідно 287 тис. і 414 тис. Водночас кількість заявок на торговельні марки у цих країнах є нижчою, ніж у США чи Європі. Це свідчить про технологічну спрямованість і високу інтенсивність інноваційних процесів.

Індія (588 тис.) та Туреччина (465 тис.) вирізняються насамперед високою кількістю заявок на торговельні марки (400—500 тис.). Натомість патентна активність залишається відносно низькою (64 тис. в Індії та 10 тис. у Туреччині). Це свідчить про стрімкий розвиток внутрішніх ринків та зростання кількості нових брендів, однак водночас і про поки що обмежені масштаби високотехнологічних розробок.

Серед ключових інструментів комерціалізації результатів інтелектуальної власності у сучасній інноваційній економіці можна виокремити наступні [11, с. 10]:

1. Ліцензування патентів та технологій — один із найбільш поширених і гнучких механізмів, що передбачає передачу права на використання об'єкта інтелектуальної власності іншій стороні на визначених умовах. Це дозволяє правовласнику отримувати стабільний дохід у вигляді роялті, знижувати ризики самостійного виходу на нові ринки інновацій та розширювати географію використання технологій. Довгострокова тенденція до зростання кількості заявок на патенти у світі постійно зростає і подвоїлася з приблизно 1 мільйона у 1995 році до приблизно 2 мільйонів до 2010 року та досягла позначки у 3,55 мільйона у 2023 році. При цьому масштаби заявок на патенти у світі зросли на 2,7%, а кількість заявок на корисні моделі — особливу форму патентного права — на 3,9% порівняно з 2022 роком. Кількість заявок на корисні моделі — 3,1 мільйона. Загальна кількість заявок на реєстрацію торговель-

них марок склала 15,2 мільйона, що на 2% менше, ніж у 2022 році, хоча це зниження було набагато менш вираженим, ніж у попередньому році. Кількість заявок на промислові зразки відновилися після зниження у 2022 році, і зросла на 2,8% і досягла 1,5 мільйона у 2023 році [16, с. 52].

Глобальний обсяг трансграничних платежів за використання результатів інтелектуальної власності демонструє стійку динаміку зростання після різкого спаду, спричиненого COVID-шоком 2020 року. Якщо у 2021—2022 рр. ринок поступово відновлювався, то вже у 2023 році він перевищив позначку 1 трлн дол. США, підтвердивши стратегічну роль інтелектуального капіталу у формуванні світової економіки знань [15]. У 2024 році світові надходження від використання інтелектуальних продуктів (роялті та ліцензійні платежі) сягнули 520,4 млрд. дол. США, тоді як витрати країн на оплату використання об'єктів інтелектуальної власності становили близько 483,1 млрд. дол. США. Це свідчить про відносний баланс між експортом і імпортом прав на інтелектуальну власність, але з незначним перевищенням доходів, що підкреслює високу інноваційну активність провідних економік [12].

Важливо відзначити, що ключовими драйверами цього ринку є швидке зростання цифрових технологій, фармацевтичної галузі, біотехнологій та сектору штучного інтелекту. Окрім того, зростаючий попит на ліцензування програмного забезпечення та платформних рішень для глобального бізнесу значно розширив географію трансграничних угод. У перспективі прогнозується, що ринок роялті та ліцензійних платежів і надалі демонструватиме позитивну динаміку, поступово інтегруючи механізми монетизації інновацій у всі сфери міжнародної економіки.

2. Франчайзинг — комплексна форма комерціалізації, що включає не лише передачу прав на товарний знак чи бренд, але й відтворення бізнес-моделі, управлінських практик, маркетингових стратегій та стандартів обслуговування. Завдяки цьому франчайзі отримує готову бізнес-концепцію, а франчайзер — додатковий канал масштабування і зміцнення позицій на ринку. Франчайзинг — це бізнес-формат, при якому франчайзер не просто "надає в користування бренд", а забезпечує систему: продукти чи послуги, стандарти якості, навчання персоналу, підтримку у виборі локацій, часто — централізовану логістику, маркетинг та контроль за дотриманням стандартів. Таким чином франчайзі може стартувати на основі перевіреної моделі з меншими ризиками, ніж відкривати бізнес "з нуля" [3].

Для франчайзера це ефективна стратегія зростання де він може масштабувати бізнес, охоплювати нові регіони, ринки і сегменти без необхідності вкладати величезні кошти у фізичні об'єкти, адже велику частину затрат бере на себе франчайзі. Окрім того, бренд зміцнюється через присутність в більшій кількості точок, підвищується впізнаваність, розширюється охоплення, що також створює синергетичний ефект на репутацію та довіру споживачів. Так, у США обсяг економічної активності франшиз (franchised businesses output) збільшився на 4,1% — з 858,5 млрд. дол. США у 2023 до 893,9 млрд. дол. США у 2024. Кількість закладів-франчайзів у США зростає та очікується, що у

2025 їхня кількість складе — понад 821 000. Особливо активне зростання показують сектор персональних послуг та ресторани швидкого обслуговування. Франчайзинг у США створив велику кількість робочих місць: близько 8,9 млн штатних працівників в усьому секторі у 2024 році [15].

— Український ринок франчайзингу також включається у міжнародні процеси. За даними на 2021—2022 роки, в Україні діяли 592 франчайзер — компанії, які мають принаймні одну продану франшизу і готові до масштабування. У той же період в Україні було близько 24 000 франчайзингових об'єктів та більше ніж 800 українських компаній продавали франшизи. Інвестиції у локальні франшизи (у сегментах харчування) зазвичай коливаються між 36 800 дол. США до 63 000 дол. США в залежності від локації і формату [3].

3. Трансфер технологій — це систематичний процес передачі науково-технічних знань, інноваційних рішень і технологій від університетів, науково-дослідних інститутів чи інноваційних центрів до промислових підприємств та стартапів. Трансфер технологій охоплює не лише "передачу ідей", але й ряд інституційних, правових та ринкових механізмів: ліцензування патентів, укладання договорів про комерціалізацію, створення спін-офів, участь університетів у стартапах, партнерство наукових закладів з підприємствами, а також патентний аналіз і захист прав інтелектуальної власності [10, с. 152]. При цьому: науково-дослідні установи здійснюють інвестиції в НДДКР, отримують винаходи, патенти; університети та інші дослідні центри укладають договори з бізнесом, передають технології через ліцензії або спільні підприємства; підприємства впроваджують технології, адаптують їх під свої потреби, часто беруть участь у фінансуванні та спільній розробці [4].

У 2024 році TISC-центри (Technology and Innovation Support Center — Центр підтримки технологій та інновацій) по всьому світу отримали понад 2,25 мільйона звернень від дослідників, винахідників, підприємців для науково-технічної та інноваційної підтримки. У Китаї TISCs сприяли понад 14 000 технологічним трансферам та угодам з інтелектуальної власності. В Україні мережа TISC зросла з 30 центрів у 2023 до 46 у 2024 році; регіональні центри відповіли на понад 1000 звернень. Водночас, збільшується кількість заявок на права інтелектуальної власності за підтримки TISC. Так, у Перу через TISC було подано 916 заявок на патенти у 2024 році, на Філіппінах TISC досягли рекордної кількості в 2 257 одиниць; з них 439 патентів [17].

Механізм передачі технологій забезпечує низку відчутних переваг як для національної так і глобальної економіки через підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств через модернізацію виробництва, впровадження передових технологій і зниження витрат [8]; зростання доданої вартості в продуктах і послугах, що створює умови для формування більш стійких бізнес-моделей і підвищення експортного потенціалу; залучення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (що стимулює розвиток високотехнологічних секторів і формує основу для довгострокового зростання; прискорене впровадження наукових відкриттів у практику, що скорочує часовий розрив між лабораторними розробками та комерційним

використанням інновацій; розвиток інноваційної екосистеми шляхом посилення співпраці між університетами, дослідницькими центрами, промисловістю та органами державної влади, що створює ефект синергії; підвищення рівня технологічного суверенітету держави через зменшення залежності від імпортованих технологій і формування національних центрів інноваційного зростання [14, с. 9]; створення нових робочих місць та зростання людського капіталу, оскільки поширення сучасних технологій вимагає підготовки висококваліфікованих фахівців; посилення міжнародної інтеграції та кооперації, що сприяє доступу до глобальних ринків знань і збільшенню частки країни у світовій інноваційній економіці [5, с. 89].

4. Спін-оф компанії — створення нових підприємств на основі конкретних наукових або технологічних розробок. Вони функціонують як інструмент комерціалізації інтелектуального капіталу, дозволяючи дослідникам і винахідникам перетворювати ідеї на повноцінний бізнес. Спін-офи забезпечують гнучкість, інноваційну динаміку та підвищують ймовірність успішного виведення нових інтелектуальних продуктів на ринок.

У 2023 році в Швейцарському федеральному технологічному інституті (ETH Z?rich) було створено 43 нових спін-офів, що стало рекордним показником для цього університету. У Великій Британії в академічному 2022—2023 році університетський сектор спін-офів залучив зовнішніх інвестицій на суму близько 30,6 млрд. фунт. стерлн., що у понад шість разів перевищує показник попереднього року (4,55 млрд. фунт. стерлн. у 2021—2022 роках). Загальний обсяг фінансування британських академічних спін-офів зріс із 402 млн фунт. стерлн. у 2013 році до 2,13 млрд. фунт. стерлн. у 2022 році. При цьому було укладено приблизно 3,34 тис. угод. За даними ETH Z?rich, станом на 2024 рік із 615 створених університетом спін-офів 86,2% залишаються активними (функціонують самостійно або були придбані/об'єднані), тоді як 13,8% компаній ліквідовані або перебувають у процесі ліквідації. Європейська асоціація дослідницьких та технологічних організацій (EARTO) повідомляє, що серед 636 спін-офів, врахованих у 2021—2022 роках, рівень виживаності уперший рік становив 98% [15].

Дослідницькі організації Європи (RTOs) у 2022 році підтримували діяльність 393 активних спін-офів, які забезпечували близько 6 080 еквівалентів повної зайнятості. У Фінляндії спін-офівський сегмент, створений на базі Центру технічних досліджень (VTT), отримав близько 526 млн євро, що становить 8,2% від загального обсягу фінансування (6,4 млрд. євро), залученого фінськими стартапами у 2013—2022 роках. Серед 43 новостворених у 2023 році спін-офів ETH Z?rich 12 працюють у сфері штучного інтелекту, значна частка також припадає на біотехнології та фармацевтичну галузь. У Великій Британії провідні позиції серед університетських спін-офів [6, с. 98] стабільно займають компанії в галузях наук про життя та фармацевтики, як за кількістю створених підприємств, так і за обсягами залученого фінансування. У 2023 році британські університетські спін-офи залучили 1,75 млрд. фунт. стерлн. інвестицій, що є зниженням порівняно з піковими показниками 2021—2022 років (понад 30,6 млрд. фунт. стерлн.), але все ще

перевищує рівень, характерний для докризового періоду. Університет Кембриджу демонструє найбільшу інвестиційну активність: з 2011 року його спін-офи акумулювали 2,38 млрд. фунт. стерлн., через 390 раундів фінансування [16, с. 89].

Отже, більшість спін-офів успішно долають початкові етапи розвитку, що свідчить про ефективність трансформації наукових ідей у комерційно життєздатні бізнес-моделі. У розвинених інноваційних екосистемах (Велика Британія, Швейцарія, Фінляндія) спостерігається стійке зростання обсягів залучених інвестицій, що підтверджує довіру інвесторів до спін-офів, котрі сприяють створенню робочих місць, інтеграції науковців у підприємницьке середовище та мають мультиплікаційний ефект для економіки. Активний розвиток спостерігається в таких напрямках, як штучний інтелект, біотехнології, фармацевтика, матеріалознавство, що забезпечує їхній вплив на широкий спектр галузей.

5. Венчурне інвестування — це цілеспрямований механізм фінансування інноваційних проєктів, який передбачає залучення капіталу від спеціалізованих інвесторів (венчурних фондів, корпоративних венчурних підрозділів, ангел-інвесторів) у стартапи або молоді компанії із високим потенціалом зростання в обмін на частку власності, преференції при наступних раундах фінансування або права на використання/комерціалізацію інтелектуальної власності. Така модель поєднує три ключові ресурси: інтелект (технологія, команда, знання ринку), капітал (гроші для розробки та масштабування) і експертизу управління (менторство, доступ до мереж і продажів). Завдяки цьому венчурне фінансування виступає каталізатором переходу наукових ідей до продуктів і послуг, що створюють нові ринки або радикально трансформують існуючі галузі (наприклад, штучний інтелект, біотехнології, кліматичні технології, передові матеріали) [2, с. 50].

2023 рік був роком помітного охолодження венчурного ринку після буму 2021—2022 років. Загальний обсяг інвестицій у стартапи у 2023 році становив приблизно 285 млрд. дол. США, що на 38% менше, ніж у 2022 році. Світовий Банк оцінює повний обсяг венчурного фінансування 2023 року близько у 248.4 млрд. дол. США, а також фіксує падіння кількості угод приблизно на 30% — до близько 29,303 угод. Це підкреслює, що 2023 рік характерний не лише зниженням сум, але й скороченням обсягу угод. Попри загальне зниження, окремих сектора показали стійкість або навіть зростання інтересу: фінансування компаній, пов'язаних зі штучним інтелектом, у 2023 році сягало близько 55.6 млрд. дол. США, що свідчить про перерозподіл капіталу на бік технологій із великим стратегічним потенціалом [15].

Тому в умовах глобальної конкуренції та зростаючої ролі знань, інформації та цифрових технологій інтелектуальна власність дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс. Вона здатна формувати довгострокові конкурентні переваги не лише для окремих підприємств, але й для національних економік загалом, оскільки визначає рівень інноваційного розвитку країни, її привабливість для іноземних інвесторів та позиції на світових ринках інновацій [9, с. 60]. Ефективна реалізація інтелектуальної власності є ключовою умовою забезпечення сталого економічного зростання, іннова-

ційної модернізації та інтеграції у глобальний науково-технологічний простір.

ВИСНОВКИ

Таким чином, інструменти комерціалізації інтелектуальної власності формують складну багатовекторну систему, у якій кожен механізм вирізняється специфічними перевагами, потенційними ризиками та особливостями практичного застосування. Ліцензування, створення спін-оф компаній, венчурне інвестування, франчайзинг, передача технологій чи укладання стратегічних партнерств забезпечують різні можливості для залучення ресурсів та масштабування інноваційних рішень. Їхня узгоджена взаємодія створює ефект синергії, що дозволяє не лише прискорювати впровадження наукових результатів у виробничі процеси, але й формувати сприятливе середовище для розвитку інноваційного підприємства. У довгостроковій перспективі це підвищує конкурентоспроможність національної економіки, сприяє розширенню ринкових можливостей та забезпечує глибшу інтеграцію у глобальний простір знань, технологій та інтелектуального капіталу.

Література:

1. Братусь Г. А. (2019). Методологічні аспекти комерціалізації інтелектуальної власності як форми підприємницької активності в інноваційній сфері. Університетські наукові записки, 18 (4), 149—159.
2. Дроздовський Я. П., Фединець М. М. Венчурне інвестування в сучасних умовах розвитку світової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 43, 2022. С. 48—53.
3. Когут М.В., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. Економіка та суспільство. № 51, 2023.
4. Мельник Л.Л., Байдак І.І. Міжнародний трансфер технологій і його вплив на організацію виробництва в АПК України. Ефективна економіка. №5, 2024.
5. Поворозник М.Ю. Інтелектуальна власність в умовах міжнародної інституціоналізації технологічного обміну. Агросвіт. №4, 2025. С. 85-90.
6. Полторацька А. Управління комерціалізацією об'єктами права інтелектуальної власності в дослідницьких університетах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 1 (224), 2024. С. 96—103.
7. Сай Л. П., Юрчук Х. Г. Міжнародна торгівля контрафактною продукцією: структура та методи митного регулювання. Приазовський економічний вісник. Випуск 5 (28), 2021. С. 11—17.
8. Сластьяникова, А., & Сорокін, С. (2024). Трансфер технологій в системі управлінських інновацій: регіональний аспект. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Економіка", 18(36).
9. Adams, R. (2023). The evolution of intellectual property rights in the digital age. Journal of Modern Law Policy, 3 (1), 52—63.
10. Feng, J., & Jaravel, X. (2020). Crafting intellectual property rights: Implications for patent assertion entities, litigation, and innovation. American Economic Journal: Applied Economics, 12 (1), 140—181.

11. Greco, Marco. Cricelli, Livio. Grimaldi, Michele. Strazzullo, Serena and Ferruzzi Gabriella. Unveiling the relationships among intellectual property strategies, protection mechanisms and out bound open innovation. *Creativity and Innovation Management* 31 (2). 2022, pp. 1—14.

12. IMF. Committee on Balance of Payments Statistics. (2024). Annual report. Washington, DC, USA, available <https://www.imf.org/en/Publications/Balance-of-Payments-Statistics/Issues/2025/04/19/IMF-Committee-on-Balance-of-Payments-Statistics-2024-Annual-Report-566330> (Accessed 22 September 2025).

13. Smith, R. (2022). Global IP enforcement in the digital age: A critical analysis. *International Review of Intellectual Property and Competition Law*, 53 (2), 193—212.

14. Suominen, Arho & Deschryvere, Matthias & Narayan, Romy, 2023. "Uncovering value through exploration of barriers — A perspective on intellectual property rights in a national innovation system," *Technovation*, vol. 123, pp. 1—14.

15. World Bank. (2023). World Bank annual report 2023: A new era in development. Washington, DC: World Bank Group. USA, available <http://documents.worldbank.org/curated/en/099092823161580577> (Accessed 15 September 2025).

16. World Intellectual Property Organization (WIPO). (2024). WIPO IP facts and figures 2024. Geneva: WIPO. 140 p.

17 World Intellectual Property Organization (WIPO). (2024). Technology and Innovation Support Centers (TISCs). available <http://www.wipo.int/en/web/tisc> (Accessed 30 September 2025).

References:

1. Bratus, G. (2019), "Methodological aspects of the commercialization of intellectual property as a form of entrepreneurial activity in the innovation sphere", *University Scientific Notes*, vol. 18, pp. 149—159.

2. Drozdovskyi, Ya. and Fedynets, M. (2022), "Venture investment in modern conditions of the development of the world economy", *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, vol. 43, pp. 48—53.

3. Kohut, M. and Prokopyshyn-Rashkevych, L. (2024), "State and prospects for the development of the franchise services market in Ukraine", *Economy and Society*, vol. 51.

4. Melnyk, L. and Baydak, I. (2024), "International technology transfer and its impact on the organization of production in the agro-industrial complex of Ukraine", *Effective economy*, vol. 5.

5. Povoroznyk, M. (2025), "Intellectual property in the context of international institutionalization of technological exchange", *Agrosvit*, vol. 4, pp. 85—90.

6. Poltoratska, A. (2024), "Management of commercialization of intellectual property rights in research universities", *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. vol. 1, pp. 96—103.

7. Sai, L. and Yurchuk, H. (2021), "International trade in counterfeit products: structure and methods of customs regulation", *Azov economic bulletin*, vol. 5, pp. 11—17.

8. Slasyanykova, A. and Sorokin, S. (2024), "Technology transfer in the system of managerial innovations: regional aspect", *Adaptive management: theory and practice. Series "Economy"*, vol. 18.

9. Adams, R. (2023), "The evolution of intellectual property rights in the digital age", *Journal of Modern Law Policy*, vol. 3, pp. 52—63.

10. Feng, J. and Jaravel, X. (2020), "Crafting intellectual property rights: Implications for patent assertion entities, litigation, and innovation", *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 12, pp. 140—181.

11. Greco, M. Cricelli, L. Grimaldi, M. Strazzullo, S. and Ferruzzi, G. (2022), "Unveiling the relationships among intellectual property strategies, protection mechanisms and out bound open innovation", *Creativity and Innovation Management*, vol. 31, pp. 1—14.

12. IMF. Committee on Balance of Payments Statistics. (2024). Annual report. Washington, DC, USA, available <https://www.imf.org/en/Publications/Balance-of-Payments-Statistics/Issues/2025/04/19/IMF-Committee-on-Balance-of-Payments-Statistics-2024-Annual-Report-566330> (Accessed 22 September 2025).

13. Smith, R. (2022), "Global IP enforcement in the digital age: A critical analysis", *International Review of Intellectual Property and Competition Law*, vol. 53, pp. 193—212.

14. Suominen, A. Deschryvere, M. and Narayan, R. (2023), "Uncovering value through exploration of barriers — A perspective on intellectual property rights in a national innovation system", *Technovation*, vol. 123, pp. 1—14.

15. World Bank. (2023). World Bank annual report 2023: A new era in development. Washington, DC: World Bank Group. USA, available <http://documents.worldbank.org/curated/en/099092823161580577> (Accessed 15 September 2025).

16. World Intellectual Property Organization (WIPO). (2024). WIPO IP facts and figures 2024. Geneva, Switzerland.

17 World Intellectual Property Organization (WIPO). (2024). Technology and Innovation Support Centers (TISCs). available <http://www.wipo.int/en/web/tisc> (Accessed 30 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.10.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. В. Белецький,

д. е. н., професор, ректор, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4125-3931>

О. О. Рудаченко,

д. е. н., доцент, професор кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>

В. В. Смачило,

д. е. н., професор, професор кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6153-1564>

О. В. Ісаєнко,

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6788-0142>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.94

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

I. Biletskyi,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
rector of O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

O. Rudachenko,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and business administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

V. Smachylo,

*Dr.Sc.Ec, Professor,
Professor at Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

O. Isaienko,

*Postgraduate student of the Department of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE INDUSTRIAL SECTOR OF UKRAINE

У статті сформовано комплексний підхід до аналізу та оцінки результативності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств промислового сектору України в умовах структурних трансформацій та економічної турбулентності. Розглянуто сучасний стан розвитку промисловості країни, який характеризується неоднорідністю відновлювальних процесів після значних втрат у 2022 році через воєнні дії, а також зростаючою потребою в технологічному оновленні і підвищенні конкурентоспроможності на світовому ринку. Встановлено, що інноваційно-інвестиційна діяльність є ключовим чинником забезпечення технологічного розвитку, модернізації виробництва і створення нових конкурентоспроможних продуктів.

Проаналізовано динаміку основних показників промислового виробництва та інноваційної активності у період 2020—2024 років, зокрема, тенденції зростання кількості інноваційно активних підприємств попри загальне скорочення їх кількості. Оцінено коливання інноваційних витрат та інвестиційної активності, що суттєво впливали на розвиток промислового сектору в

умовах воєнного конфлікту та економічної нестабільності. Визначено, що, незважаючи на тимчасове скорочення, вже у 2024 році відбулося відновлення інноваційних інвестицій та значне збільшення обсягів реалізованої інноваційної продукції.

Розкрито проблему недостатнього фінансування науково-дослідних робіт, слабкої інтеграції науки і виробництва та обмеженої інноваційної інфраструктури як факторів, що гальмують розвиток інноваційного потенціалу промислового сектору України. Підкреслено важливість формування системного підходу до управління інноваційно-інвестиційною діяльністю з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на результативність процесів, а також викликів, пов'язаних із геополітичною та економічною нестабільністю.

Отримані результати дозволяють виокремити ключові напрями удосконалення управлінських підходів для підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української промисловості на світовому ринку. У статті акцентовано увагу на необхідності розробки адаптивних стратегій розвитку, які враховують особливості сучасних економічних викликів та забезпечать довгострокову стійкість і технологічне оновлення промислового сектору.

The article presents a comprehensive approach to analyzing and evaluating the effectiveness of managing innovation and investment activities of enterprises in the industrial sector of Ukraine in the context of structural transformations and economic turbulence. It examines the current state of the country's industrial development, which is characterized by the heterogeneity of recovery processes after significant losses in 2022 due to military actions, as well as the growing need for technological renewal and increased competitiveness in the global market. It has been established that innovation and investment activities are key factors in ensuring technological development, modernization of production, and the creation of new competitive products.

The dynamics of the leading indicators of industrial production and innovation activity in the period 2020–2024 are analyzed, particularly the growth trends of the number of innovation-active enterprises despite the overall reduction in their number. Fluctuations in innovation expenditures and investment activity that significantly affected the development of the industrial sector in conditions of military conflict and economic instability were assessed. It was determined that innovation investments recovered despite a temporary decline and the volume of innovative products sold increased significantly in 2024.

The problem of insufficient funding for research and development, weak integration of science and production, and limited innovation infrastructure as factors hindering the development of the innovative potential of Ukraine's industrial sector was highlighted. The importance of forming a systematic approach to managing innovation and investment activities, taking into account internal and external factors that affect the effectiveness of processes and challenges related to geopolitical and economic instability, is emphasized.

The results allow us to identify key areas for improving management approaches to increase the effectiveness of innovation and investment activities of industrial enterprises, which will contribute to increasing the competitiveness of the Ukrainian industry in the global market. The article emphasizes the need to develop adaptive development strategies that consider the specifics of modern economic challenges and ensure the industrial sector's long-term sustainability and technological renewal.

Ключові слова: промисловий сектор, підприємства, інноваційна діяльність, інвестиції, стратегія розвитку.

Key words: industrial sector, enterprises, innovation, investment, development strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний розвиток промислового сектору України відбувається в умовах структурних трансформацій та зростаючої потреби у підвищенні конкурентоспроможності на світовому ринку. Ключову роль у цьому процесі відіграє інноваційно-інвестиційна діяльність,

яка забезпечує технологічне оновлення виробництва, створення нових продуктів та ефективнішого використання ресурсів. Водночас спостерігаються проблеми низького рівня інвестиційної активності, обмеженого впровадження інновацій, слабкої інтеграції науки і виробництва та відсутності системного підходу до оцін-

ки результативності управління цими процесами, що обумовлює необхідність комплексного аналізу та розробки інструментів підвищення ефективності управлінських рішень у сфері інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств промислового сектору України відображені у працях сучасних українських та зарубіжних науковців. Зокрема, В. Лець та В. Чимириш [1] дослідили обсяги капітальних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи інноваційно активних підприємств, акцентуючи увагу на необхідності цифровізації та активнішого залучення капіталу. У роботі О. Михайлик та Є. Бірак [2] розкрито вплив воєнного стану на інвестиційно-інноваційні процеси, визначено основні бар'єри для підприємств та запропоновано напрями державної підтримки у кризових умовах. П. Ткаченко [3] здійснив статистичний аналіз інноваційної активності промислових підприємств, виявивши стійку тенденцію до низького рівня впровадження інновацій та недостатності фінансування. У дослідженні О. Лесько та І. Причепи [4] висвітлено проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку, серед яких технологічне відставання та нерозвиненість інфраструктури підтримки інновацій. Крім того, Н. Польова, Ю. Молчанов і Б. Гнатик [5] розробили методичні підходи до формування інвестиційної та інноваційної діяльності організації, зосереджуючись на диверсифікації джерел фінансування та управлінні ризиками. Деякі напрацювання щодо інноваційно-інвестиційної діяльності відображено й в публікаціях [6—8]. Однак, попри значний науковий внесок, залишаються невирішеними питання комплексної оцінки результативності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, зокрема, відсутні методики, що враховували б як фінансові, так і технологічні показники ефективності. Недостатньо дослідженими є аспекти узгодження стратегій іннова-

ційного розвитку з реальними можливостями інвестування у різних підгалузях промисловості, а також вплив сучасних кризових чинників (війна, енергетичні ризики, цифрові трансформації) на управлінські підходи. Це визначає актуальність подальших досліджень, спрямованих на вироблення комплексних інструментів оцінювання та удосконалення управлінських рішень у сфері інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств промислового сектору України.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз та оцінка результативності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств промислового сектору України з метою визначення напрямів удосконалення управлінських підходів для підвищення їх ефективності в умовах сучасних економічних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У 2022 році промислове виробництво України скоротилося на 36,7 %, що є наслідком руйнувань інфраструктури та енергетичних обмежень [9]. У 2023 році відбулося відновлення: зростання виробництва склало 5,9 %, при цьому переробна промисловість зросла на 12,3 %, але гірничодобувна галузь скоротилася на 2,2 % [9]. У 2024 році приріст промислової продукції склав 3,6 %, хоча в першій половині року був фіксований більш активний темп (8,1 % до аналогічного періоду 2023 року) [9]. Так, на початку 2025 року спостерігалось уповільнення: у січні-квітні падіння становило 6,1 %, хоча в металургії були позитивні темпи зростання +9,5 %. Загалом обсяги в обробній промисловості знизились на 2,1 % [9]. Такі статистичні дані відображають неоднорідність відновлювальних процесів у промисловому секторі України та вказують на нерівномірність динаміки інноваційно-інвестиційної активності. Така ситуація актуалізує необхідність комплексної оцінки результативності управління інноваційно-інвестиційними процесами, що дозволить визначити ключові чинники зростання, виявити вузькі місця та сформулювати ефективні стратегії розвитку галузі в умовах високої економічної турбулентності.

Нерівномірне відновлення промисловості України після 2022 року підкреслює важливість не лише адаптаційних, але й проактивних механізмів розвитку. У цьому контексті ключову роль відіграє інноваційна діяльність, яка є основою для підвищення конкурентоспроможності, технологічного оновлення та стійкого зростання підприємств у промисловому секторі. Інновації дозволяють виробництву адаптуватися до нових реалій, оптимізувати витрати, модернізувати технологічну базу та виходити на нові ринки. Особливо в умовах постійної нестабільності, інноваційна активність набуває стратегічного значення як засіб забезпечення гнучкості та довгострокової життєздатності галу-

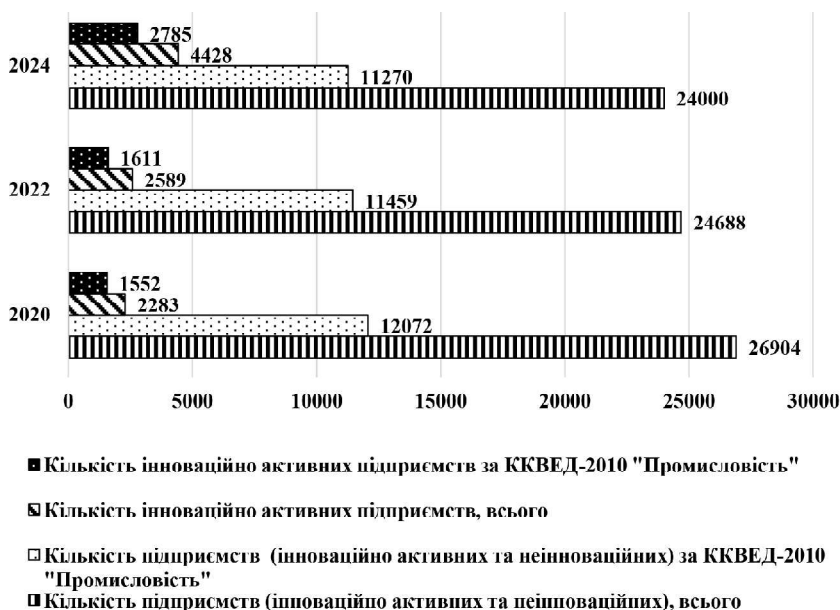


Рис. 1. Кількість інноваційно активних підприємств, одиниць

Джерело: сформовано авторами на основі [9].

зей. Тому варто проаналізувати сучасні тенденції інноваційної активності в Україні, зокрема в розрізі видів економічної діяльності за КВЕД-2010 "Промисловість" (рис. 1).

З рисунку 1 видно, що у 2020—2024 роках, попри загальне скорочення кількості підприємств в Україні (на 10,8 % загалом та на 6,6 % у промисловості), спостерігається помітне зростання інноваційної активності. Кількість інноваційно активних підприємств в економіці загалом зросла на 94 % — з 2 283 у 2020 році до 4 428 у 2024-му році. У промисловому секторі цей приріст становив 79,4 % — з 1 552 до 2 785 підприємств відповідно. Як наслідок, частка інноваційно активних підприємств серед усіх зросла майже вдвічі: з 8,5 % у 2020 році до 18,5 % у 2024-му році. У промисловості цей показник досяг 24,7 %. Такі зміни свідчать про якісну трансформацію бізнес-середовища в бік технологічного оновлення, навіть попри виклики, спричинені війною та економічною нестабільністю. Далі на рисунку 2 наведено витрати на інновації.

У 2022 році, на тлі активних бойових дій, інноваційні витрати скоротилися майже на 40 % (до 14,04 млрд. грн), зокрема, у промисловості — на 47,6 % (до 8,1 млрд. грн). Однак, вже у 2024 році спостерігається потужне відновлення: загальні витрати зросли до 26,3 млрд. грн, що на 87 % більше, ніж у 2022-му, і на 12,8 % перевищує докризовий рівень 2020 року. У промисловості витрати досягли 16,2 млрд. грн — це понад 60 % усіх інноваційних інвестицій, що підтверджує стратегічну роль галузі у відновленні та модернізації економіки.

В умовах зростання витрат на інновації, особливо у промисловості, важливо проаналізувати обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) (рис. 3). Такий аналіз дозволить оцінити ефективність інноваційної діяльності, виявити, наскільки вкладені інвестиції трансформуються у конкретні ринкові результати, а та-

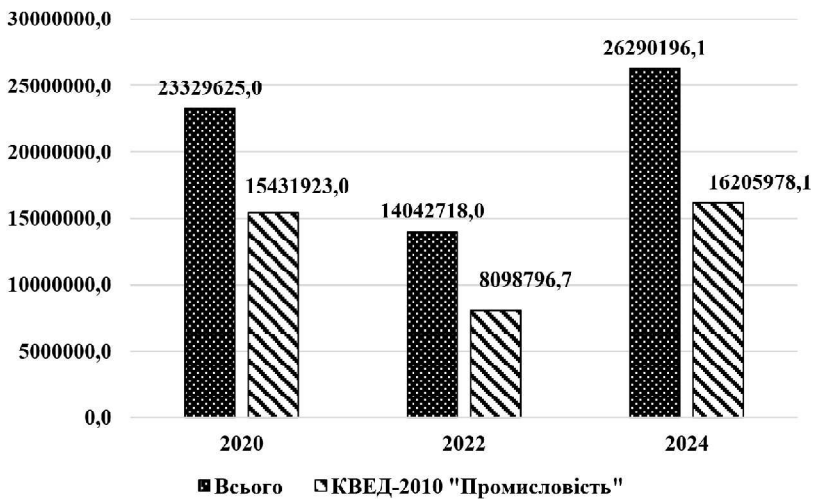


Рис. 2. Витрати на інновації, тис. грн

Джерело: сформовано авторами на основі [9].

кож визначити галузі з найвищою віддачею від інновацій, що, у свою чергу, дасть змогу сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо пріоритетних напрямів підтримки та стимулювання інноваційного розвитку в умовах обмежених ресурсів і високої економічної турбулентності.

У 2020—2024 роках обсяг реалізованої інноваційної продукції в Україні демонструє стрімке зростання після спаду, викликаного війною. У 2022 році показник скоротився до 47,6 млрд. грн, що на 20 % менше порівняно з 2020 роком. Водночас уже у 2024 році спостерігається значне зростання — до 187,9 млрд. грн, тобто майже у 4 рази більше, ніж у 2022 році. Аналогічна динаміка характерна й для промисловості: після падіння з 50,5 млрд. грн у 2020 році до 35 млрд. грн у 2022—му році, обсяг реалізованої інноваційної продукції у 2024 році зріс до 141,2 млрд. грн, що свідчить не лише про активізацію інноваційної діяльності, а й про її практичну результативність у вигляді зростання комерціалізації інновацій у промисловому секторі. З огляду на це,

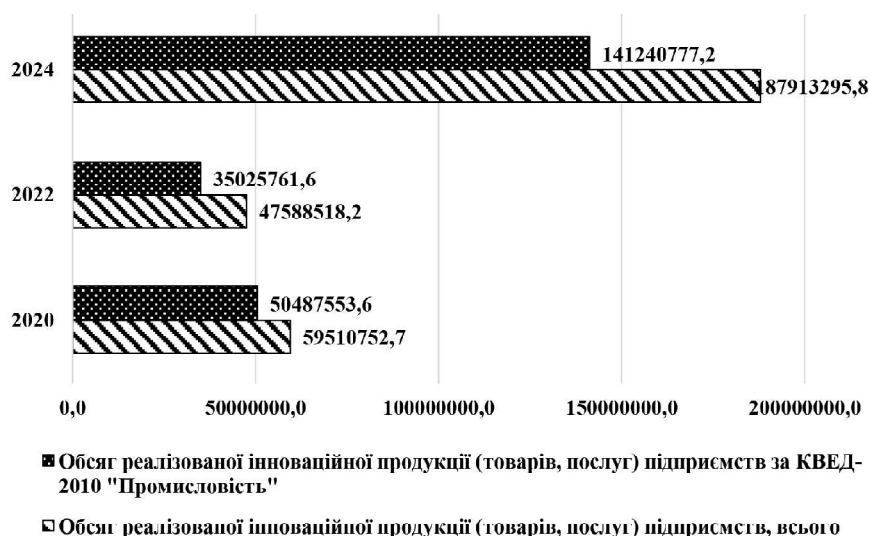


Рис. 3. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємств, тис. грн

Джерело: сформовано авторами на основі [9].

Таблиця 1. Фактори впливу на результативність управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислових підприємств

Внутрішні фактори		Зовнішні фактори	
Рівень технологічного розвитку підприємств	Визначає їхню здатність впроваджувати нові рішення та адаптуватися до сучасних ринкових умов. Підприємства з високим технологічним рівнем мають більший потенціал для інноваційної активності та залучення інвестицій.	Державна політика	Визначає нормативно-правове поле, механізми підтримки інновацій, податкові стимули, а також умови для залучення інвестицій. Ефективна державна підтримка є одним із ключових драйверів розвитку інноваційного сектору.
Компетенції персоналу	Включають професійний рівень працівників, їхню здатність до інноваційного мислення, управління проєктами та використання нових технологій. Висококваліфікований персонал сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності.	Макроекономічна нестабільність	Створює додаткові ризики для інвесторів і ускладнює планування інноваційних проєктів. Коливання валютних курсів, інфляція та інші економічні виклики негативно впливають на інвестиційний клімат.
Структура фінансування	Характеризує співвідношення власних і позикових коштів, а також джерел інвестицій у підприємствах. Оптимальна структура фінансування забезпечує стабільність і гнучкість у реалізації інноваційних проєктів.	Воєнний стан	Значно знижують привабливість ринку для іноземних та внутрішніх інвесторів, а також впливають на безпеку бізнесу
		Доступ до світових ринків	Визначає можливості для експорту інноваційної продукції, партнерства з міжнародними компаніями та залучення іноземних технологій і капіталів.

Джерело: сформовано авторами.

наступним важливим аспектом аналізу є інвестиційна діяльність, яка безпосередньо впливає на темпи розвитку інноваційної економіки. За останні три роки в Україні спостерігаються значні коливання інвестиційної активності у сфері інновацій: у 2022 році обсяг інвестицій у технологічний сектор країни скоротився приблизно до 236 млн доларів, що було зумовлено наслідками воєнних дій та економічної нестабільності [9]. У 2023 році інвестиції дещо знизилися до 209 млн доларів, однак уже в 2024 році відбувся суттєвий ріст — обсяги інвестицій збільшилися на 120% і досягли 462 млн доларів. Загалом у 2024 році капітальні інвестиції зросли на 35,1%, склавши 534,4 млрд. гривень. При цьому більша частина — близько 71% — фінансувалася за рахунок власних коштів підприємств, тоді як частка іноземних інвестицій була незначною, лише 0,1%.

Серед ключових проблем інвестиційної діяльності в інноваційній сфері варто відзначити недостатній рівень фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, який у 2022—2023 роках становив лише близько 0,33% ВВП [9]. Цей показник суттєво відстає від світового середнього рівня, який коливається в межах 1,8—2,2% ВВП,

а також від середніх показників країн Європейського Союзу, які витрачають на R&D понад 2% ВВП. Крім того, значним викликом залишається слабка інноваційна інфраструктура, обмежена участь бізнесу у дослідницьких проєктах, а також висока залежність від власних оборотних коштів, що ускладнює реалізацію масштабних інноваційних ініціатив. Постійні воєнні та економічні кризи додають невизначеності і створюють додаткові бар'єри для стабільного фінансування.

Незважаючи на позитивні тенденції відновлення інвестиційної активності, інноваційний потенціал промислового сектору України залишається обмеженим через низку структурних та економічних викликів, що визначає важливість розробки комплексних підходів до оцінки результативності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної промисловості на світовому ринку.

Результативність управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислових підприємств України формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів (рис. 4).

Взаємодія цих факторів формує складний контекст, у якому відбувається управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Врахування та системний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів є необхідною умовою підвищення результативності управління та досягнення стійкого розвитку промислового сектору України. Отже, оцінка результативності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю є складним багатовимірним процесом, який включає аналіз як фінансових, так і інших показників.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що інноваційно-інвестиційна діяльність у промисловому секторі України характеризується значними коливаннями, що зумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану та економічної нестабільності. Незважаючи на складні умови, спостерігається позитивна динаміка відновлення промислового виробництва та інноваційної активності, що підтверджується зростанням кількості інноваційно активних підприємств і збільшенням обсягів реалізованої інноваційної продукції. Водночас, інвестиційна активність демонструє коливання, що свідчить про необхідність удосконалення механізмів управління та залучення капіталу для стійкого розвитку. Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому аналізі впливу окремих факторів — таких як державна підтримка, доступ до фінансування, технологічне оновлення та кадровий потенціал — на результативність інноваційно-інвестиційної діяльності.

Література:

1. Лець В., Чимирис В. Інноваційно активні підприємства крізь призму капітальних інвестицій в матеріальні та нематеріальні активи. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-70> (дата звернення: 29.07.2025).
2. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86> (дата звернення: 29.07.2025).
3. Ткаченко П. В. Оцінка стану інноваційної діяльності промислових підприємств України. Таврійський науковий вісник. 2021. Вип. 9. С. 53—59.
4. Лесько О. Й., Причепка І. В. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств за сучасних умов. Вісник ВПІ. 2016. № 1. С. 44—48.
5. Гнедіна К., Холявко Н. Аналіз інноваційної діяльності організацій Чернігівського регіону в умовах воєнного стану. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1 (41). С. 224—240. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-224-240](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-224-240) (дата звернення: 29.07.2025).
6. Рудаченко О. О., Мозговий Є. В., Ісаєнко О. В., Медведєв Д. О. Перспективи розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності промислового сектору України. Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.10> (дата звернення: 29.07.2025).

10.32702/2307-2105.2024.6.10 (дата звернення: 29.07.2025).

7. Білецький І., Рудаченко О., Ісаєнко О. Інвестиційно-складова стратегічного управління розвитком підприємств промислового сектору України. Development Service Industry Management. 2024. № 3. С. 156—161. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/199>

8. Ковальчук В. М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33> (дата звернення: 29.07.2025).

9. Державна служба статистики України. — URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/orip_ved_u.html (дата звернення: 29.07.2025).

References:

1. Lets, V. and Chymyris, V. (2025), "Innovation-active enterprises through the prism of capital investments in tangible and intangible assets", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 72, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-70> (Accessed 29 Jul 2025).
 2. Mykhaylyk, O. and Birak, Ye. (2023), "Investment and innovation activity of enterprises under martial law conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 58, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86> (Accessed 29 Jul 2025).
 3. Tkachenko, P. V. (2021), "Assessment of the state of innovation activity of industrial enterprises of Ukraine", *Tavriyskyi naukovyi visnyk*, vol. 9, pp. 53—59.
 4. Lesko, O. Y. and Prychepa, I. V. (2016), "Problems of innovation-investment development of industrial enterprises under modern conditions", *Visnyk VPI*, vol. 1, pp. 44—48.
 5. Gnedina, K. and Kholiyavko, N. (2025), "Analysis of innovation activity of organizations in the Chernihiv region under martial law conditions", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1 (41), pp. 224—240, available at: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-224-240](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-224-240) (Accessed 29 Jul 2025).
 6. Rudachenko, O. O., Mozhovyi, Ye. V., Isaienko, O. V. and Medvedev, D. O. (2024), "Prospects for development of innovation-investment activity of the industrial sector of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2024.6.10> (Accessed 29 Jul 2025).
 7. Biletskyi, I., Rudachenko, O. and Isaienko, O. (2024), "Investment component of strategic management of industrial enterprises development in Ukraine", *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 156—161, available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/199> (Accessed 29 Jul 2025).
 8. Kovalchuk, V. M. (2023), "Analysis of trends in innovative development of the national economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 58, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33> (Accessed 29 Jul 2025).
 9. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Official statistical data", [Online], available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/orip_ved_u.html (Accessed 29 Jul 2025).
- Стаття надійшла до редакції 08.10.2025 р.*

С. В. Бреус,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та логістики,
Європейський університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>
Т. В. Міщенко,
аспірант, Європейський університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9618-720X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.100

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ: РАКУРС НА ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

S. Breus,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Management and Logistics, European University, Kyiv, Ukraine
T. Mishchenko,
Postgraduate student, European University, Kyiv, Ukraine

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN IT COMPANIES: A FOCUS ON A VALUE-ORIENTED APPROACH

У статті досліджено еволюцію підходів до управління персоналом в ІТ-індустрії в умовах динамічного середовища, цифрової трансформації та зміни ціннісних орієнтирів персоналу. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційної ресурсної моделі до ціннісно-орієнтованої, в межах якої працівники компаній є ключовими стейкхолдерами та партнерами. Проведено дослідження впливу чинників мотивації фахівців ІТ-сфери з виокремленням основних (сенсоцентричність, гнучкість, професійний розвиток, ціннісна сумісність), що дало підстави для виділення важливих принципів сучасного HR-менеджменту в ІТ-компаніях (гнучкість, людиноцентризм, безперервне навчання, прийняття рішень на основі даних, прозорість та стратегічна узгодженість) з визначенням для кожного з них наслідків у процесі управління ІТ-компаніями у разі їх практичного використання. Висунуто та підтверджено гіпотезу, що запровадження ціннісно-орієнтованого підходу у діяльність ІТ-компаній сприятиме підвищенню ефективності HRM та рівня адаптивності технологічного сектору до актуальних викликів для подальшого проактивного стратегічного реагування TOP-менеджменту.

The article provides a comprehensive exploration of the evolution of human resource management (HRM) approaches within the dynamic IT industry. This evolution is driven by a confluence of factors, including a rapidly changing business environment, pervasive digital transformation, and the shifting value paradigms of the modern workforce. The study substantiates the critical need to transition from a traditional, resource-centric model, which often views employees as expendable assets, to a progressive value-oriented model. In this new paradigm, employees are recognized and treated as key stakeholders and strategic partners in the organization's success. This fundamental shift is necessitated by the inherent limitations of outdated, control-oriented systems and rigid, linear KPIs, which have proven ineffective in managing, motivating, and retaining high-performing knowledge workers.

Based on a thorough investigation into the primary motivational factors for IT specialists-identifying meaning-centricity, flexibility, professional development, and value compatibility as crucial drivers -the article identifies and characterizes six fundamental principles of modern HRM that form a holistic framework. These principles include Flexibility, which involves employing Agile HR practices to adapt swiftly to market changes; Human-centrism, which focuses on employee well-being to combat burnout and cultivate innovation; and Continuous Learning, which entails creating a "learning organization" to maintain a competitive edge. This framework is further supported by Data-Driven Decision-Making through HR analytics to enhance objectivity; Transparency to build organizational trust via open communication; and finally, Strategic Alignment, which ensures that all HR initiatives are deeply integrated with the company's overarching business objectives.

The paper thoroughly details the expected positive outcomes as well as the potential implementation challenges and risks associated with each of these principles. Furthermore, the study proposes and confirms the central hypothesis that the implementation of a value-oriented approach significantly enhances HRM efficiency and increases the technological sector's adaptability to current and future challenges. This, in turn, empowers top management with a framework for proactive and strategic responses. It is concluded that the integrated application of these principles creates a synergistic system, allowing IT companies to strengthen their organizational resilience, boost their innovative potential, and sharpen their competitiveness in the fierce global war for talent.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, принципи, ІТ-компанії, ціннісно-орієнтований підхід.
Key words: human resources, human resource management, principles, IT companies, value-oriented HR.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні підприємства у сфері інформаційних технологій (ІТ) функціонують у динамічному зовнішньому середовищі, інтелектуально-інноваційними детермінантами якого є людський потенціал, скорочення інноваційних циклів та загострення конкуренції за таланти.

Висока динаміка ІТ-індустрії детермінує суттєві виклики для традиційної парадигми управління людськими ресурсами, наслідком прояву яких є поглиблення так званого метричного розриву у результаті використання застарілих лінійних KPI (ключових показників ефективності) та ОКР (ключових результатів), що знаходять широке використання у якості інструментів, направлених на підвищення ефективності діяльності підприємств цієї сфери. Масштабність та сфера виникнення таких викликів обумовлюється високим рівнем професійного стресу та підвищеним рівнем ризику емоційного вигорання працівників, що особливо гостро проявляється на тлі дедлайнів реалізації складних проєктів в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної російської агресії проти України й унаслідок існуючих викликів сприяє ускладненню процесів ефективного управління та координації роботи персоналу та результат цього — масовий перехід ІТ-компаній до гібридних й повністю віддалених форматів роботи — детермінує вектори розвитку ІТ-сфери загалом і визначає формат діяльності компаній.

У цьому контексті переосмислення ролі працівника є критично важливим для забезпечення стійкої конкурентної переваги компаній та потребує використання оновлених підходів, заснованих на довірі та самостійності працівників в межах сучасної парадигми управління персоналом.

Характер зовнішнього середовища ІТ-сектору, обумовлений інтелектуально-інноваційними детермінантами, об'єктивно потребує перегляду класичних моделей HR-менеджменту та концептуалізації парадигми управління персоналом у напрямі переходу від технології використання (ресурс) та стратегії інвестування (надбання) до філософії партнерства та самореалізації (цінність), що є основою для побудови ефективної конкурентоспроможної організації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Еволюція тематичної направленості наукових публікацій свідчить про значну часову динаміку у результаті зміщення дослідницького фокусу, що триває й до сьогодні. Зокрема, трансформаційні процеси у системі управління людськими ресурсами, й відтак, у парадигмі управління людськими ресурсами спричинили активізацію процесу переходу від ресурсного до ціннісного підходу у сприйнятті працівників керівництвом компаній. Об'єктивними підставами для еволюції HR-менеджмен-

ту з ресурсного до ціннісного підходу у ІТ-сфері були зміни у зовнішньому середовищі, зумовлені пришвидшенням процесів цифровізації бізнесу та системними глобальними викликами, що дало підстави для висловлення припущення, що саме цей сектор може бути локомотивом розвитку економіки в цілому. Зазначене за останні роки знайшло відображення у значній кількості наукових публікацій, зокрема:

— у контексті фокусування HR-менеджменту на цифрово-орієнтованих процесах у сферах підбору персоналу, оцінювання ефективності та навчання персоналу — тих сферах, які зазнають глибокої модернізації з використанням сучасних цифрових інструментів, що відображено у дослідженні J. Zhang та Z. Chen [1], де визначено п'ять ключових чинників цифрової трансформації HR (внутрішні цифрові потреби персоналу, тиск інновацій у галузі, виклики з боку конкурентів, управління цифровими інноваціями та ширші вимоги "цифрової ери");

— з урахуванням важливості та ефективності використання HR-інструментів на основі штучного інтелекту на рівні ІТ-компаній, про що йде мова у роботі О. Боровикова [2]. У ній відзначено, що саме у цій сфері найактивніше впроваджується відповідний інструментарій, а технології штучного інтелекту відкривають для HRM нові можливості, підвищують загальну ефективність компаній та створюють підґрунтя для оптимізації HR-процедур, про що зазначають і Н. Наваз, Х. Аруначалам, Б. К. Паті та В. Гаджендеран [3];

— з акцентуванням уваги на обмеженості можливостей використання традиційних методів управління на рівні розподілених (віддалених) команд, про це йде мова у кейс-дослідженні практичного досвіду HR-менеджерів ІТ-компаній у період пандемії авторів: Х. В. Бабу та Д. Сахайам [4]. HR-фахівцям довелося долати безпрецедентні виклики за відсутності розроблених ефективних механізмів збереження психічного здоров'я працівників, що стало у той період критичною проблемою — відбулось підвищення рівня стресу та тривожності як серед основного персоналу, так і HR-менеджерів й це вивело на перший план необхідність враховувати можливості забезпечення добробуту та особистих обставин працівників — фактично, потребу розглядати персонал не лише як ресурс, а як стейкхолдерів, чиї пріоритети (здоров'я, безпека, сім'я тощо) мають бути узгоджені з цілями компанії. Цей зовнішній шок прискочив впровадження HR-інновацій та зумовив доцільність врахування таких цінностей як емпатія, підтримка й адаптивність при управлінні персоналом ІТ-сектору;

— трансформація основних принципів управління персоналом згідно з вимогами цифрової трансформації як ключової передумови побудови "сучасної цифрової системи управління персоналом", що відображено у дослідженні авторів: Х. Назарова, В. Руденко, Р. Урдуханов та П. Хоменко [5], де наголошується на тому, що багато традиційних принципів HR-менеджменту потребують постійного оновлення й уточнення, адже бізнес-середовище та очікування працівників піддаються зміні під впливом чинників зовнішнього середовища.

Таким чином слід зазначити, що, враховуючи всеосяжний характер змін й те, що вони в сучасних умовах накладаються одна на одну, HR-практики також мають

вдосконалюватись з урахуванням інтерналій в ІТ-компаніях та екстерналій під тиском цифрових інновацій, глобальних криз та конкуренції. Використання у роботі загальнонаукових методів: аналіз та синтез, порівняння та узагальнення теоретичних положень, а також системного підходу для виділення ключових принципів та їх взаємозв'язків дало підстави для висновку про те, що, незважаючи на широке охоплення у наукових публікаціях ключових аспектів, пов'язаних з важливістю та доцільністю здійснення ефективного управління персоналом, детальнішого дослідження потребують питання, пов'язані з використанням ціннісно-орієнтованого підходу, що враховує як технологічний, так і людський чинник, а можливість їх вирішення ґрунтується на основних положеннях, ідеях чи правилах (вихідним пунктом для подальшого розвитку або функціонування) й урахування можливостей впровадження інноваційних практик HR-менеджменту у діяльність ІТ-компаній. Й це зумовлює окреслення дослідження як такого, що має концептуально-аналітичний характер й спирається на актуальні напрацювання у сфері HRM та враховує тенденції розвитку ІТ-індустрії на сучасному етапі розвитку економіки України.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні сутності принципів управління персоналом з урахуванням їх дотичності та можливості використання на рівні ІТ-компаній й сучасних реалій у процесі еволюції ціннісно-орієнтованого підходу управління персоналом від технології використання людських ресурсів та стратегії інвестування до філософії партнерства й самореалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління персоналом як багатоаспектна категорія зумовлює доцільність здійснення стратегічного та систематичне управління людськими ресурсами для досягнення організаційних цілей у разі використання низки принципів, необхідних для забезпечення ефективного функціонування будь-якої організації. Зазначене базується на припущенні, що протягом десятиліть еволюції інформаційних технологій паралельно відбувалися фундаментальні зрушення у теорії та практиці менеджменту у напрямі переосмислення ролі та значення людини в організації.

Традиційна (контрольно-орієнтована) модель управління людськими ресурсами (HRM) історично була сфокусована на максимізації операційної ефективності через мінімізацію витрат на персонал, що досягалось шляхом імплементації жорстких систем контролю, формалізованих правил та стандартизованих процедур [6]. У межах даної парадигми взаємовідносини між організацією та співробітником вибудовувалися на принципі залежності, де працівник трактується як елемент у ланцюгу створення вартості, а його економічна стабільність детермінується збереженням зайнятості. Такий підхід суттєво обмежував професійну автономію персоналу, що, своєю чергою, є стримуючим чинником сталого розвитку організації у довгостроковій перспективі.

Класична концепція "людських ресурсів" (human resources), що домінувала у ХХ ст., розглядала працівників як один вид виробничих ресурсів наряду з фінан-

совими, матеріальними та технологічними [7]. Такий підхід імпліцитно передбачає, що ресурс є вичерпним, взаємозамінним та підлягає "утилітарному" використанню задля максимізації ефективності. Управління в межах цієї парадигми здебільшого зводилося до функцій адміністрування, контролю та оптимізації витрат на персонал.

На противагу цьому, концепція "людського капіталу" (human capital) розглядає знання, навички, здібності та мотивацію співробітників як капітал — актив, що здатен накопичуватися, примножуватися та забезпечувати довгострокову цінність для організації [8]. Ця зміна в термінології відображає глибинну трансформацію у розумінні джерел конкурентної переваги. В економіці знань унікальний людський капітал стає головним чинником, що визначає здатність компанії до інновацій та адаптації.

Процеси всеохоплюючої цифрової трансформації бізнесу та глобальна криза, спричинена пандемією COVID-19, стали каталізаторами, що пришвидшили еволюцію управління людськими ресурсами (HRM). Імплементация технологій штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), хмарних платформ та поглибленої аналітики фундаментально трансформували інструментарій та функціональні можливості HR, що, з одного боку, уможливило автоматизацію рутинних адміністративних процесів, а з іншого — надало інструменти для прийняття обґрунтованих рішень на основі даних (data-driven decision-making) [9].

Однак, за відсутності відповідної стратегії, існує ризик використання цих технологій для посилення контролю через застарілі лінійні ключові показники ефективності (KPI). Такий підхід лише поглиблює невідповідність між формальними вимірюваними показниками та реальною цінністю, яку створює працівник.

Й це дало підстави висунути гіпотезу, що адаптація традиційних принципів управління персоналом до умов ІТ-компаній на основі ціннісно-орієнтованого підходу дозволить підвищити ефективність HRM та підвищити рівень адаптивності сектору інформаційних технологій до реалій сьогодення й у перспективі — проактивну реакцію TOP-менеджменту на сучасні виклики.

Адже сучасний ринок праці, зокрема в ІТ-секторі, характеризується домінуванням представників поколінь міленіалів (Gen Y) та Z. Їхні ціннісні парадигми та мотиваційні чинники свідчать про суттєві відмінності від попередніх поколінь, що зумовлює доцільність фундаментальної ревізії корпоративних HR-стратегій. Для цих демографічних груп професійна діяльність трансформувалася з переважно джерела доходу на невід'ємний елемент самореалізації та особистісної ідентичності.

Емпіричні дослідження та аналіз ринку праці [10] дозволяють ідентифікувати ключові чинники, що детермінують рівень усвідомлення роботодавцями цінності працівників у сфері ІТ й відповідно усвідомлення працівниками своєї цінності в компанії:

— сенсоцентричність — пріоритетом є усвідомлення значущості власної роботи та її впливу на кінцевий продукт, місію компанії та суспільство загалом. Працівники прагнуть розуміти свій внесок у спільну справу.

— гнучкість та автономія, наявність високого ступеня самостійності в управлінні робочим процесом та

часом, а також можливість вибору гнучких форматів зайнятості (гібридних, віддалених) є критично важливими.

— безперервний професійний розвиток — очікується, що компанія виступатиме інвестором у розвиток персоналу, забезпечуючи доступ до програм навчання та створюючи прозорі траєкторії кар'єрного зростання.

— прозорість та справедливість — вимагається чіткість та об'єктивність критеріїв оцінки ефективності, системи винагород та кар'єрного просування. Ці покоління демонструють підвищену чутливість до будь-яких проявів упередженості, нерівності та несправедливості.

— ціннісна сумісність — вагомим чинником впливу є відповідність корпоративної культури, етичних норм та соціальної позиції компанії (зокрема, у питаннях екології, різноманітності та інклюзивності) особистим переконанням працівників.

Таким чином, відбувається парадигмальний зсув у функціях управління персоналом: від контролю над людськими ресурсами до створення сприятливого середовища для залучення, формування та розвитку людського потенціалу з урахуванням ціннісно-орієнтованого підходу, що враховує зазначені умови й перетворює опціональну перевагу та стає стратегічним імперативом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ІТ-компаній.

На основі аналізу еволюції управлінської парадигми та специфіки ІТ-індустрії можна виділити такі ключові принципи управління персоналом ІТ-компаній у межах ціннісно-орієнтованого підходу:

- гнучкість;
- людиноцентризм;
- безперервне навчання;
- прийняття рішень на основі даних;
- прозорість;
- стратегічна узгодженість.

Гнучкість (англ. agile) є одним з основоположних принципів сучасного HR-менеджменту в ІТ-сфері. Вона характеризує здатність адаптувати управлінські підходи до мінливих умов та різноманітних команд. Традиційні універсальні політики поступаються місцем гнучким рішенням, що враховують специфіку проєктів та рівень цінності окремих працівників. Ця концепція співзвучна з ідеями П. Друкера щодо необхідності використання диференційованих підходів до людей залежно від ситуації. Особливо актуальною гнучкість стала в ІТ-індустрії, де робота організовується в динамічних проєктних командах, а компанії мають задля забезпечення власної конкурентоспроможності оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. Зокрема в стресових умовах: під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії в Україну, яке створює додаткові економічні виклики для ІТ-компаній [11]. У результаті HR-принципи в ІТ роблять акцент на ситуаційному лідерстві (менеджери змінюють стиль управління залежно від потреб співробітників) та організаційній гнучкості (швидке перегрупування людей та ролей відповідно до розвитку проєктів). Результати досліджень у сфері Agile підтверджують ефективність такого підходу й наслідком цього стало виокремлення принципів ітеративного вдосконалення, постійного зворотного зв'язку та міжфункціональної співпраці в HR-процесах [12].

Дотримання зазначених принципів сприяє підвищенню ефективності роботи з персоналом та рівня залученості працівників й робить HR-функцію більш чутливою та менш бюрократичною за сферою прояву. Таким чином, гнучкість стала ключовою цінністю: кадрові політики розробляються як гнучкі, а не жорсткі й сам принцип гнучкості є критично важливим для IT-компаній, де цикли розроблення продуктів короткі, а вимоги до навичок персоналу можуть змінюватися протягом незначного періоду часу.

Згідно з дослідженням Американської психологічної асоціації [13], 92% працівників вважають дуже або дещо важливим, щоб роботодавець цінував їхній емоційний та психологічний добробут. Високий рівень стресу та професійне вигорання, що є особливо поширеними в інтенсивному середовищі IT-індустрії, безпосередньо корелює зі зниженням мотивації, продуктивності та підвищує бажання звільнитися. Натомість, у компаніях, що системно інвестують у добробут персоналу, спостерігається суттєве зниження плинності кадрів, зменшення кількості лікарняних днів та зростання рівня залученості персоналу [14]. Це узгоджується з підходом до менеджменту, орієнтованим на стейкхолдерів, згідно з яким компанія враховує інтереси співробітників нарівні з інтересами клієнтів та акціонерів під час ухвалення стратегічних рішень й одним із наслідків такої орієнтації є те, що організаційна культура стає стратегічним пріоритетом. В IT-компаніях культуру нерідко формують свідомо, спираючись на базові цінності (як то: прозорість, інноваційність, взаємоповага), а HR відіграє ключову роль у підтримці цієї культури — навіть під час швидкого зростання компанії або переходу на віддалену роботу. Критично важливим є створення середовища, в якому співробітники забезпечені підтримкою керівництва, доступом до необхідних ресурсів та можливостями для професійного зростання [15]. Загалом, орієнтованість на працівників є ядром ціннісно-орієнтованого підходу, оскільки передбачає повагу до особистості працівника та турботу про його благополуччя.

В умовах прискорених технологічних змін принцип безперервного навчання (lifelong learning) утвердився як фундаментальний імператив для IT-організацій. Висока динаміка інновацій призводить до стрімкого знецінення професійних компетенцій. Емпіричні дані підтверджують цю тезу: згідно з дослідженням IBM, "період напіврозпаду" технічних навичок становить лише 2,5 роки, що свідчить про експоненційну швидкість їх застарівання [16]. Відтак, сучасна парадигма HRM базується на постулаті, що навчання є перманентним процесом, а компанії зобов'язані створювати інституційні умови та стимули для постійного оновлення знань персоналу. На практиці цей принцип реалізується через розбудову інфраструктури, що підтримує концепцію "організації, що навчається" (learning organization). Вона включає широкий спектр інструментів для підвищення кваліфікації та професійного розвитку: внутрішні освітні програми, компенсацію витрат на професійну сертифікацію, системи наставництва (mentorship), фінансування участі у галузевих конференціях та надання доступу до освітніх онлайн-платформ [17]. У цьому виражається дуалізм такого підходу, що дозволяє одночасно забезпечувати:

1. Організаційну конкурентоспроможність у разі врахування потреб ринку й таким чином здійснювати підтримку відповідності компетенцій персоналу його вимогам й це є запорукою інноваційності та стійкості бізнесу.

2. Розвиток людського капіталу у разі надання працівникам можливості формування власних траєкторій кар'єрного розвитку, що позитивно впливає на їхню мотивацію та рівень утримання в компанії.

Принцип безперервного навчання тісно інтегрований із культурою зростання (growth mindset), у межах якої заохочується здобуття нових навичок та адаптація до нових ролей [18]. Для формалізації цього процесу IT-компанії часто включають показники навчальної активності (як то: кількість годин навчання, освоєння нових технологій) до систем оцінки ефективності (performance appraisal). Таким чином, безперервне навчання закріплюється як ключова корпоративна цінність, що забезпечує адаптивність персоналу та довгострокову конкурентоспроможність як окремих фахівців, так і організації в цілому.

В епоху великих даних (Big Data) фундаментальним, у контексті управління людськими ресурсами, є підхід, що базується на даних (data-driven approach), також відомий як HR-аналітика або аналітика персоналу (people analytics). Для IT-компаній, діяльність яких характеризуються високою культурою роботи з даними, він оцінюється на рівні принципів й передбачає систематичне використання аналітичних інструментів для оптимізації ключових HR-процесів: рекрутингу, управління ефективністю, розроблення систем мотивації та стимулювання праці й прогнозування плинності кадрів. Так, аналізування ефективності використання каналів залучення кандидатів дозволяє визначити найефективніші джерела талантів, а оброблення результатів опитувань персоналу використовується для оцінювання рівня залученості.

У якості технологічної основи для реалізації цього принципу виступають сучасні цифрові HRM-системи (HRIS, аналітичні панелі), що забезпечують моніторинг широкого спектра кадрових метрик у режимі реального часу [19]. Автоматизація рутинних процесів (облік робочого часу, адміністрування пільг, первинний скринінг резюме) не лише підвищує операційну ефективність, але й генерує масиви даних для проведення подальшого аналізування.

Окремим перспективним напрямом є використання технологій штучного інтелекту (AI), зокрема алгоритмів машинного навчання (ML) для скринінгу кандидатів та чат-ботів для автоматизації комунікацій [20]. Дослідження підтверджують, що використання інтелектуальних технологій дає можливість створення інноваційних підходів до HRM та сприяє підвищенню ефективності діяльності організації [21].

У теоретичному сенсі управління на основі даних корелює з концепцією доказового менеджменту (evidence-based management), стратегічною метою впровадження якого є підвищення об'єктивності та прозорості HR-рішень, що дозволяє мінімізувати ризики когнітивних упереджень та суб'єктивізму у процесі прийняття кадрових рішень.

Таблиця 1. Принципи управління персоналом IT-компаній

Принципи	Характеристика (сутність принципу)	Очікувані позитивні наслідки	Можливі негативні наслідки (виклики, ризики)
Гнучкості	Здатність адаптувати управлінські підходи, структури та політики до швидких змін зовнішнього середовища та потреб різних команд.	1. Швидка реакція на інновації та зміни ринку. 2. Вища адаптивність організації. 3. Підвищена залученість працівників завдяки індивідуальному підходу.	1. Ризик непослідовності у використанні політик. 2. Можливе відчуття несправедливості, якщо правила постійно змінюються. 3. Високі вимоги до управлінської компетентності керівників.
Людиноцентризму	Фокус на потребах і добробуті працівників, визнання їх ключовими стейкхолдерами організації та джерелом інновацій.	1. Зростання задоволеності та мотивації персоналу. 2. Сприяє творчості та інноваціям. 3. Краще утримання талантів і привабливість компанії як роботодавця.	1. Збільшення витрат на програми добробуту та пільги. 2. Складність у балансуванні інтересів працівників і бізнес-цілей. 3. Ризик завищених очікувань працівників («чутливість до привілеїв»).
Безперервного навчання	Постійний розвиток знань та навичок працівників; формування культури, в якій навчання триває протягом усієї кар'єри.	1. Актуальність навичок персоналу, висока інноваційність. 2. Можливості кар'єрного зростання підвищують лояльність. 3. Гнучкість робочої сили, здатної опановувати нові технології.	1. Значні затрати часу та ресурсів на навчання. 2. Можлива «втома від навчання» у частини працівників. 3. Ризик відтоку навчених кадрів до інших компаній (втрата інвестицій в навчання).
Прийняття рішень на основі даних	Використання даних, аналітики та фактів для ухвалення HR-рішень замість лише інтуїції; опора на HR-аналітику і метрики.	1. Об'єктивність та справедливість у кадрових рішеннях. 2. Можливість прогнозувати проблеми (плинність кадрів тощо) і вчасно реагувати. 3. Підвищення ефективності HR-заходів через вимірювання результатів.	1. Залежність від якості та повноти даних (ризик хибних висновків). 2. Питання конфіденційності й етики збору даних про персонал. 3. Можливе нехтування нематеріальними, людськими аспектами, які важко виміряти.
Прозорості	Відкритість і чесність у HR-процесах; доступність інформації про цілі, критерії оцінювання, прийняті рішення для співробітників.	1. Зміцнення довіри між працівниками і керівництвом. 2. Відчуття справедливості та зрозумілості процесів підвищує залученість. 3. Формування культури підзвітності та взаємної поваги.	1. Ризик розголошення конфіденційної інформації. 2. Можлива поява напруги при відкритому обговоренні негативних результатів. 3. Вимагає зрілої культури і готовності керівництва приймати критику.
Стратегічної узгодженості	Посадження політик та практик HR із стратегією та цілями компанії; розгляд HR як партнера у досягненні бізнес-результатів.	1. Забезпечує концентрування зусиль персоналу на пріоритетних напрямках розвитку компанії. 2. Сприяє довгостроковому плануванню та підготовці необхідних навичок на майбутнє. 3. Підвищує загальну ефективність і конкурентоспроможність бізнесу завдяки кращому використанню таланту.	1. Можливе недооцінювання індивідуальних потреб працівників заради стратегічних цілей. 2. Ризик короткозорості – фокус лише на поточній стратегії може заважати гнучкості при зміні ринкових умов. 3. Необхідність високої компетентності HR-фахівців у бізнес-плануванні.

Успішні IT-організації також культивують принцип прозорості (transparency) для використання у HR-практиках, що передбачає відкриті та послідовні комунікації щодо корпоративних цілей, управлінських рішень й механізмів зворотного зв'язку. Зокрема, традиційні конфіденційні моделі оцінювання ефективності роботи персоналу заміщуються практиками регулярних відкритих

обговорень результатів та публічного визнання досягнень. Дослідження сучасних систем HRM підтверджують, що прозорі процедури найму, адаптації, оцінювання та розвитку є критично важливими для формування довіри персоналу [22] — коли працівники впевнені, що кар'єрне зростання та система винагород базуються на об'єктивних критеріях оцінювання, це підвищує рівень

лояльності та довіри до керівництва. Прозорість також є необхідною умовою для імплементації цифрових HR-інструментів. Чітке інформування персоналу про те, яким чином використовуються їхні дані (як то: з систем моніторингу чи аналітики), забезпечує повагу до приватності та підтримує на високому рівні довіру до системи. Таким чином, прозорість як принцип відображає цінності відкритості та чесності, сприяє формуванню організаційної атмосфери довіри і взаємної відповідальності.

Сучасне управління персоналом у IT-секторі базується на принципі стратегічної узгодженості, згідно з яким HR-стратегія повинна бути тісно інтегрована у загальну стратегію й узгоджена з цілями організації. У рамках цієї парадигми HR-департамент розглядається не як допоміжна адміністративна одиниця, а як стратегічний партнер бізнесу. Відповідно, усі ініціативи у сфері HRM (рекрутинг, навчання, управління ефективністю, система винагород) мають бути прямо пов'язані з ключовими бізнес-результатами (ОКР), такими як інноваційна спроможність, якість продуктів, рівень задоволеності клієнтів та темпи зростання компанії.

Як зазначають М. Армстронг та С. Тейлор, "ключове завдання HRM полягає у забезпеченні організації потрібними людьми з відповідними навичками на потрібних посадах у потрібний час для реалізації стратегії" [23], на практиці це виражається у проактивному рекрутингу під майбутні потреби компаній в компетенціях (у сферах AI чи кібербезпеки), використанні HR-аналітики для прогнозування ефективності роботи команд та розробленні програм розвитку лідерства відповідно до довгострокових цілей. Й таким чином стратегічна узгодженість гарантує, що HR-функція направлена як на точну операційну ефективність, так і на формування довгострокової організаційної цінності з фокусуванням на ролі людського капіталу при реалізації бізнес-стратегії.

Зокрема, принцип безперервного навчання не лише забезпечує актуальність компетенцій персоналу, але й слугує інструментом реалізації людиноцентристського підходу, результатом чого є перенаправлення інвестицій компанії на розвиток персоналу. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої залученості та інноваційної активності. Аналогічно, управління на основі даних надає інструментарій для моніторингу та оцінки ефективності стратегічної узгодженості HR-ініціатив із загальними бізнес-цілями.

У табл. 1 узагальнено принципи управління персоналом з виокремленням можливих позитивних та негативних наслідків у процесі управління IT-компаніями у разі їх практичного використання.

Наведені у табл. 1 принципи управління персоналом у IT-компаніях не функціонують ізольовано, а є базою для формування ціннісно-орієнтованої системи й дають можливість сформувати KPI та ОКР з урахуванням специфіки їх діяльності й забезпечити досягнення синергетичного ефекту інтеграції принципів управління персоналом у разі цілеспрямованої, тісної взаємодії її складників та результативній дії таких показників / критеріїв. Зазначене дозволило підтвердити гіпотезу, що запровадження у практичну діяльність ціннісно-орієнтованого підходу у разі адаптації традиційних принципів

управління персоналом до умов IT-компаній сприятиме підвищенню ефективності HRM та рівня адаптивності технологічного сектору до актуальних викликів з перспективою формування системного базису для проактивного стратегічного реагування TOP-менеджменту.

Таким чином, фундаментальні цінності, такі як гнучкість, довіра, розвиток і орієнтація на людину, є фундаментальним базисом управління персоналом, що забезпечує їхню комплексне функціонування.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом в сучасних IT-компаніях є цілісною системою, детермінованою унікальною динамікою технологічної галузі та оновленою ціннісною парадигмою менеджменту. Така система реалізується через сукупність конкретних практик, що включають компетентнісний підхід до рекрутингу, гнучкі моделі управління ефективністю, комплексні програми розвитку персоналу, сприятливі умови праці, ініціативи з підтримки добробуту та використання HR-аналітики.

Ефективний HRM не є статичним станом, а процесом перманентної трансформації, зумовлений постійним розвитком технологій та кон'юнктури ринку. У цьому контексті гнучкі, людиноцентричні, що базуються на об'єктивних даних, підходи до управління персоналом набувають статусу стратегічних імперативів з перспективою забезпечення економічного зростання компаній.

У процесі дослідження підтверджено гіпотезу, що запровадження у практичну діяльність ціннісно-орієнтованого підходу у діяльність IT-компаній сприятиме підвищенню ефективності HRM та рівня адаптивності технологічного сектору до актуальних викликів для подальшого проактивного стратегічного реагування TOP-менеджменту.

Таким чином, імплементація ціннісно-орієнтованого підходу до HRM дозволяє IT-компаніям підвищити свою організаційну стійкість, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність у боротьбі за таланти в сучасному глобальному середовищі. Перспективами подальших розвідок за тематикою дослідження є проведення дослідження ефективності управління персоналом з урахуванням при цьому специфіки діяльності IT-компаній й формування набору KPI та ОКР у контексті можливості практичного використання таких показників / критеріїв завдяки тісній взаємодії та синергетичному ефекту.

Література:

1. Zhang J., Chen Z. (2023), Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, pp. 1—17. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
2. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., et al. (2025), Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7 (3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
3. Nawaz N., Arunachalam H., Pathi B. K., Gajenderan V. (2024), The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4 (1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2023.100208>

4. Babu H. V., Sahayam D. (2024), Exploring challenges faced by human resource managers during the COVID-19 pandemic: insights from a qualitative case study in Chennai. *Cogent Business & Management*, 11 (1), 2427843. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2427843>
5. Назарова Г., Руденко В., Урдуханов Р., Хоменко П. (2022), Трансформація принципів управління персоналом у сучасному менеджменті. *Економіка розвитку*, 21 (4), 59—67. [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)
6. Zhao H., Ma Q., Yuan Y., Ding T. (2025), Platform-Based Human Resource Management Practices of the Digital Age: Scale Development and Validation. *Sustainability*, 17, 5762. <https://doi.org/10.3390/su17135762>
7. Yilmaz A. (2023), The Evolution of Human Resource Management in Managerial Thinking. *Journal of Society, Economics and Management*, 4 (1), 35—50.
8. Srivastava K., Das R. C. (2015), Human capital management: Economics of psychological perspective. *Industrial Psychiatry Journal*, 24 (2), 115—118. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.181717>
9. Shahiduzzaman M. (2025), Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis. *Administrative Sciences*, 15 (2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>
10. Mercer (2023), Attracting and retaining the right talent in a people-first future: 2023-2024 Inside Employees' Minds study. Available at: <https://www.mercer.com/...> (Accessed 7 Oct 2025).
11. Бреус С. В., Денисенко М. П., Глухов М. О., Цимбаленко О. Е. (2024). ІТ-компанії: інформаційні технології як інструмент адаптації до сучасних реалій економічного розвитку України. *Інвестиції: практика та досвід*, № 13, с. 66—70. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.66>
12. Hartanto H. (2024), Agile HR: Fostering Innovation and Adaptability In Human Resource Practices. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 5 (6), 1673—1687. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i6.2778>
13. American Psychological Association (2023), Work in America 2023: A psychological perspective on workplace health and well-being. Available at: <https://www.apa.org/...> (Accessed 7 Oct 2025).
14. Orso V., Ziviani R., Bacchiega G., Bondani G., Spagnolli A., Gamberini L. (2022), Employee-centric innovation: Integrating participatory design and video-analysis to foster the transition to Industry 5.0. *Computers & Industrial Engineering*, 173, 108661. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108661>
15. Міщенко Т. В. (2024). Основні аспекти нематеріальної мотивації в ІТ-компаніях. *Україна XXI століття: тенденції та перспективи розвитку*. Збірник матеріалів XXV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (спільно з проєктом Європейської комісії "Європейський рік навичок в Україні: інновації та розширення можливостей"), до 33-річчя заснування Європейського університету, 10 жовтня 2024 р., Т. 2, с. 9—11. Європейський університет, Київ, Україна.
16. IBM (2020, December 6), Skills transformation for the 2021 workplace. IBM Training. Available at: <https://www.ibm.com/...> (Accessed 7 Oct 2025).
17. Chief Learning Officer Magazine (2024, July 11), The crucial need for continuous learning across the data center cloud and hosting space. *InnovOrg*. Available at: <https://innovorg.com/...> (Accessed 7 Oct 2025).
18. LinkedIn Learning (2024), 2024 Workplace Learning Report: The annual survey on learning and development trends. Available at: <https://learning.linkedin.com/...> (Accessed 7 Oct 2025).
19. Strohmeier S. (2020), Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift for Personalforschung*, 34 (3), 345—365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
20. Міщенко Т. В. (2024). Штучний інтелект як інновація в системі управління персоналом. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції* (Ірпінь, 31 травня 2024 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, с. 404—406.
21. Mitra A., Ghosh P. (2025), HR analytics and AI adoption in IT sector: Reflections from practitioners. *Journal of Work-Applied Management*, 13 (2), 25—41. <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>
22. Jaskeviciute V. (2021), Trust in organization effect on the relationship between HRM practices and employee well-being. *SHS Web of Conferences*, 120, 02021. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112002021>
23. Armstrong M., Taylor S. (2023), *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.

References:

1. Zhang, J. and Chen, Z. (2023), "Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age", *Journal of the Knowledge Economy*, pp. 1—17. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
2. Borovykov, O., Khilukha, O. and Sochynska-Sybirseva, I. (2025), "Features and trends in the development of HR management in Ukraine", *Human Resources Management and Services*, vol. 7, no. 3, p. 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
3. Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B.K. and Gajenderan, V. (2024), "The adoption of artificial intelligence in human resources management practices", *International Journal of Information Management Data Insights*, vol. 4, no. 1, p. 100208. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>
4. Babu, H.V. and Sahayam, D. (2024), "Exploring challenges faced by human resource managers during the COVID-19 pandemic: insights from a qualitative case study in Chennai", *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, p. 2427843. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2427843>
5. Nazarova, H., Rudenko, V., Urdukanov, R. and Khomenko, P. (2022), "Transformation of personnel management principles in modern management", *Ekonomika rozvytku*, vol. 21, no. 4, pp. 59—67. [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)
6. Zhao, H., Ma, Q., Yuan, Y. and Ding, T. (2025), "Platform-Based Human Resource Management Practices of the Digital Age: Scale Development and Validation",

Sustainability, vol. 17, p. 5762. <https://doi.org/10.3390/su17135762>

7. Yilmaz, A. (2023), "The Evolution of Human Resource Management in Managerial Thinking", Journal of Society, Economics and Management, vol. 4, no. 1, pp. 35—50.

8. Srivastava, K. and Das, R.C. (2015), "Human capital management: Economics of psychological perspective", Industrial Psychiatry Journal, vol. 24, no. 2, pp. 115—118. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.181717>

9. Shahiduzzaman, M. (2025), "Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis", Administrative Sciences, vol. 15, no. 2, p. 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>

10. Mercer (2023), "Attracting and retaining the right talent in a people-first future: 2023—2024 Inside Employees' Minds study", available at: <https://www.mercer.com/en-us/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/2023-2024-inside-employees-minds-survey-report/> (Accessed 7 Oct 2025).

11. Breus, S., Denysenko, M., Hlukhov, M. and Tsymbalenko, O. (2024), "IT companies: information technologies as a tool for adaptation to modern realities of economic development of Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, no. 13, pp. 66-70. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.66>

12. Hartanto, H. (2024), "Agile HR: Fostering Innovation and Adaptability In Human Resource Practices", Dinasti International Journal of Education Management And Social Science, vol. 5, no. 6, pp. 1673—1687. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i6.2778>

13. American Psychological Association (2023), "Work in America 2023: A psychological perspective on workplace health and well-being", available at: <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being> (Accessed 7 Oct 2025).

14. Orso, V., Ziviani, R., Bacchiaga, G., Bondani, G., Spagnoli, A. and Gamberini, L. (2022), "Employee-centric innovation: Integrating participatory design and video-analysis to foster the transition to Industry 5.0", Computers & Industrial Engineering, vol. 173, p. 108661. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108661>

15. Mishchenko, T.V. (2024), "Key aspects of non-material motivation in IT companies", Ukraina XXI stolittia: tendentsii ta perspektyvy rozvytku. Zbirnyk materialiv XXV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh (spilno z proiektoom Yevropeiskoi Komisii "Yevropeyskyi rik navychok v Ukraini: innovatsii ta rozshyrennia mozhlyvosti"), do 33-richnytsi zasnuvannia Yevropeiskoho universytetu [Ukraine in the 21st century: trends and prospects of development. Proceedings of the 25th All-Ukrainian scientific-practical conference of students, postgraduates and young scientists], European University, Kyiv, Ukraine, 10 Oct 2024, vol. 2, pp. 9—11.

16. IBM (2020), "Skills transformation for the 2021 workplace", IBM Training, available at: <https://www.ibm.com/blogs/ibm-training/skills-transformation-2021-workplace> (Accessed 7 Oct 2025).

17. Chief Learning Officer Magazine (2024), "The crucial need for continuous learning across the data center

cloud and hosting space", InnovOrg, available at: <https://innovorg.com/the-crucial-need-for-continuous-learning-across-the-data-center-cloud-and-hosting-space/> (Accessed 7 Oct 2025).

18. LinkedIn Learning (2024), "2024 Workplace Learning Report: The annual survey on learning and development trends", LinkedIn, available at: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2024> (Accessed 7 Oct 2025).

19. Strohmeier, S. (2020), "Digital human resource management: A conceptual clarification", German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift for Personalforschung, vol. 34, no. 3, pp. 345—365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>

20. Mishchenko, T.V. (2024), "Artificial intelligence as an innovation in the human resource management system", Ekonomichni perspektyvy pidpriemnytstva: vyklyky voiennoho chasu ta povoiennoi vidbudovy: zbirnyk materialiv VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Economic prospects of entrepreneurship: challenges of wartime and post-war reconstruction], State Tax University, Irpin, Ukraine, 31 May 2024, pp. 404—406.

21. Mitra, A. and Ghosh, P. (2025), "HR analytics and AI adoption in IT sector: Reflections from practitioners", Journal of Work-Applied Management, vol. 13, no. 2, pp. 25—41. <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>

22. Jaskeviciute, V. (2021), "Trust in organization effect on the relationship between HRM practices and employee well-being", SHS Web of Conferences, vol. 120, article 02021. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112002021>

23. Armstrong, M. and Taylor, S. (2023), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 16th ed, Kogan Page, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 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 336.011

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

О. П. Павленко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6967-8424>

О. О. Олійник,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-3105>

О. С. Чухно,
здобувач гр. МгФБС-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0425-8919>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.109

БАНКІВСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ФІНАНСОВИЙ ІНЖИНІРИНГ ЯК ДРАЙВЕР АДАПТАЦІЇ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ДО РИЗИКІВ

S. Khalatur,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
O. Pavlenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University,
O. Oliynyk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University,
O. Chuhno,
Student of the gr. MgFBS-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

BANKING INSTRUMENTS AND FINANCIAL ENGINEERING AS A DRIVER OF ADAPTATION OF AGRICULTURAL BUSINESS TO RISKS

В статті автори дослідили банківські інструменти та фінансовий інжиніринг як драйвер адаптації аграрного бізнесу до ризиків. Авторами розглянуто основні інструменти, які пропонують банківські установи в ринковій економіці, що виступають ключовими партнерами аграріїв. Комерційні банки надають фінансові послуги, які дають можливість підтримувати оборотний капітал, інвестувати в техніку, насіння та інфраструктуру. Фінансовий інжиніринг використовується в аграрній сфері для створення нових фінансових продуктів і схем, що дозволяють ефективно

розподіляти ризики, а в контексті агробізнесу може передбачати реалізацію нових фінансових інструментів. Проведено аналіз статистичних фактів при адаптації до ризиків аграрного бізнесу, якими виступають інноваційні форми фінансування. Також аналізуючи ринок аграрного виробництва та його взаємодію з банківським сектором і міжнародним ринком визначено основні аналітичні тренди їх спільної діяльності розвитку. Таким чином, банківські інструменти та фінансова інженерія стають ключовими рушіями адаптації аграрного бізнесу до сучасних ризиків.

The agricultural sector is strategically important for the economy of Ukraine, as it ensures food security, generates a significant share of foreign exchange earnings and creates jobs. However, it remains one of the riskiest types of business: instability of prices for agricultural products, exchange rate fluctuations, climate risks, geopolitical factors and military threats directly affect the financial results of farmers and agricultural holdings. In such conditions, banking instruments and financial engineering play an important role, which allow not only to provide access to financing, but also to minimize risks, increasing the stability of the business. The article investigated banking instruments and financial engineering as a driver of adaptation of agrarian business to risks. The authors examines the main instruments offered by banking institutions in a market economy, which act as key partners of farmers. Commercial banks provide financial services that make it possible to maintain working capital, invest in equipment, seeds and infrastructure. Financial engineering is used in the agricultural sector to create new financial products and schemes that allow for effective risk distribution, and in the context of agribusiness may involve the implementation of new financial instruments. An analysis of statistical facts was conducted in the adaptation to risks of agrarian business, which are innovative forms of financing. Also, analyzing the agricultural production market and its interaction with the banking sector and the international market, the main analytical trends of their joint activities were identified. Banking instruments and financial engineering are becoming key drivers of adaptation of agrarian business to modern risks. They allow to ensure the stability of cash flows, to protect income from price fluctuations and to attract capital for development. In the future, the role of such instruments will only grow, especially in the context of Ukraine's integration into the European financial space and the development of the agricultural derivatives market. For maximum effect, synergy between banks, the state and business is needed, aimed at creating flexible and affordable financial solutions.

Ключові слова: банківські установи, фінансові інструменти, фінансовий інжиніринг, аграрний бізнес, ризики управління.

Key words: banking instruments, financial engineering, adaptation, agricultural business, risks.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аграрний сектор є стратегічно важливим для економіки України, адже забезпечує продовольчу безпеку, формує значну частку валютних надходжень та створює робочі місця. Проте він залишається одним із найбільш ризикованих видів бізнесу: нестабільність цін на агропродукцію, коливання валютного курсу, кліматичні ризики, геополітичні чинники та воєнні загрози безпосередньо впливають на фінансові результати фермерів і агрохолдингів. У таких умовах важливу роль відіграють банківські інструменти та фінансовий інжиніринг, які дозволяють не лише забезпечити доступ до фінансування, а й мінімізувати ризики, підвищуючи стійкість бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Відомі науковці багаторазово висвітлювали проблеми забезпечення банківськими інструментами та фінансового інжинірингу як драйверу адаптації аграрного бізнесу до сучасних ризиків ринкового середовища, такі як: Анзін Р. О., Кучеренко А., Панченко В., Резнікова Н., Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О., Островерха Д. В., Дергачова В. В. [1—8]. Анзін Р. О. дослідив в своїх працях фінансову трансформацію аграрних компаній України в процесі здійснення IPO на міжнародних ринках капіталу [1]. Котькалова-Литвин І. В. Фінансовий інжиніринг як драйвер світової фінансової системи [2]. Кучеренко А. досліджує використання інституційних

інструментів стимулювання фінансового інжинірингу [3]. Пантелеймоненко А., Карнаушенко А. Фінансовий інжиніринг: етапи еволюції та їх сутнісні характеристики [4]. Автори наукових публікацій Панченко В., Резнікова Н. досліджують міжнародні стратегії економічного розвитку аграрного бізнесу [5]. Колектив авторів Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. розглядають роль фінансових, боргових та виробничих векторів взаємозалежності країн, що розвиваються в умовах формування нових центрів економічної сили в міжнародному русі капіталу [6]. Островерха Д. В., Дергачова В. В. акцентують увагу на ролі фінансового інжинірингу як інструменту антикризового управління підприємством [7].

Проте в літературних джерелах вивчені лише питання, які розкривають теоретичні аспекти використання банківських інструментів та фінансового інжинірингу в аграрному секторі економіки, адже практична сторона заслуговує більш деетального дослідження.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є визначення теоретичних та практичних аспектів застосування банківських інструментів та фінансового інжинірингу як драйверу адаптації аграрного бізнесу до сучасних ризиків ринкового середовища.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Для досягнення поставленої мети визначено наступні наукові завдання: розкрити сутність фінансового інжинірингу як драйверу адаптації до ризиків аграрного бізнесу; визначити банківські і фінансові інструменти, які пропонуються агровиробникам для узунення ризиків; розкрити та проаналізувати літературні джерела, що досліджують роль банківських інструментів у фінансовому інжинірингу аграріїв, надати рекомендації щодо.

Для вирішення поставлених завдань було використано наступні методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогії, системного підходу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Банківські установи в ринковій економіці виступають ключовими партнерами аграрних виробників, надаючи фінансові послуги та інноваційні продукти. Вони надають можливість аграрним партнерам підтримувати оборотний капітал, інвестувати в техніку, насіння та інфраструктуру, а також пропонують такі основні банківські інструменти [6, с. 9]:

— короткострокові кредити на посівну та збиральну кампанію — дозволяють покрити сезонні витрати та уникнути касових розривів.

— довгострокові інвестиційні кредити — фінансування будівництва елеваторів, модернізації технопарку, систем зрошення.

— аграрні розписки. інструмент, що дозволяє залучати кошти під заставу майбутнього врожаю, зменшуючи вимоги до ліквідного забезпечення.

— лізинг техніки — дозволяє господарствам отримати сучасну техніку без значних одноразових капітальовкладень.

— банківські гарантії та факторинг — надає можливість зменшити ризики неплатежів із боку контрагентів та прискорити обіг коштів.

Фінансовий інжиніринг як поширений сучасний метод управління ризиками передбачає застосування фінансових інструментів задля їх адаптації в аграрній економіці. Фінансовий інжиніринг використовується в аграрній сфері для створення нових фінансових продуктів і схем, що дозволяють ефективно розподіляти ризики, а в контексті агробізнесу може передбачати реалізацію наступних фінансових інструментів [8, с. 41]:

1) Структуровані кредити. Поєднання кредитування, страхування та хеджування цінних ризиків.

2) Деривативи на агропродукцію. Ф'ючерси та опціони, які дозволяють зафіксувати ціну на зерно, соняшник чи кукурудзу на момент майбутнього продажу.

3) Синдиковані кредити. Спільне фінансування великих проєктів кількома банками, що зменшує кредитний ризик для кожного учасника.

4) Інвестиційні фонди та краудфандинг-платформи. Залучення приватних і інституційних інвесторів до розвитку агропроєктів.

5) Green finance та ESG-інструменти. Фінансування проєктів із впровадження енергоощадних технологій, біогазових установок, органічного виробництва.

Пропонуємо провести дослідження адаптації до ризиків за практичними прикладами. В умовах війни та економічної нестабільності агробізнес в Україні активніше користується інноваційними банківськими рішеннями:

— Кейс "Кернел" (Kernel Holding): компанія запровадила хеджування цінних ризиків на міжнародних біржах (CME, Euronext), що дозволило зберегти маржинальність у 2022—2023 рр.

— Кейс малих фермерів: завдяки аграрним розпискам у 2023 р. було залучено понад 20 млрд грн фінансування без класичної застави.

— Державна програма "5-7-9%": тисячі фермерів отримали доступ до пільгового кредитування, що допомогло продовжити виробництво навіть під час блокади портів [4, с. 99].

Переваги комплексного підходу зосереджені в поєднанні банківських інструментів і фінансового інжинірингу дозволяють розвиватись агробізнесу:

— диверсифікувати джерела фінансування та зменшити вартість капіталу;

— мінімізувати валютні, цінні та кредитні ризики;

— підвищити прогнозованість фінансових результатів;

— швидше відновлюватися після кризових явищ [10, с. 208].

Слід підкреслити, що ключовими статистичними фактами при адаптації до ризиків аграрного бізнесу виступають наступні форми фінансування.

1. Підтримка через програму "5-7-9%": з початку запуску (лютий 2020) програма видала велику кількість пільгових кредитів — сотні тисяч позичок і сотні мільярдів грн загалом; бюджетні видатки на програму зростали 2020—2024. Це значимий канал доступного кредитування для МСБ, включно з агросектором.

2. Аграрні розписки (crop receipts): впровадження електронних аграрних розписок і правове оформлення (реформа, підтримана IFC/SECO та іншими) значно полегшили доступ фермерів до фінансування під майбутній врожай. OECD/IFC та наукові публікації відзначають трансформацію інструменту й його зростаюче застосування [2, 7].

3. Міжнародні гарантії та гранти (PCGF та ін.): Світовий банк/партнери (PCGF) та EBRD/інші фонди виділяли гарантії й кредитні ресурси для агросектора, збільшуючи кредитний потенціал банків та стимулюючи кредитування малих фермерів (частково через гарантії, які покривають частину ризику банків).

4. Наслідки війни та адаптація: секторальні дослідження показують значні втрати інфраструктури (оцінки збитків у десятки млрд \$ до кінця 2023) і скорочення посівних площ/урожаїв у 2022—2023 роках лише посилило потребу у таких гнучких фінансових рішеннях, як страхування, гранти, державні програми.

5. Зростання грантової та донорської підтримки: після 2022 року значна частина фінансування агросектору приходила через міжнародну допомогу, гарантії та програми від EBRD, WB, IFC, що сприяло стійкості та відновленню [8, с. 254].

Аналізуючи ринок аграрного виробництва та його взаємодію з банківським сектором і міжнародним ринком представимо основні аналітичні тренди їх спільної діяльності:

1. Перехід від "класики" до гібридних рішень.

До 2020 року більшість агрокредитування забезпечувалося традиційними банківськими кредитами і власними коштами фермерів. Після 2022 року, у зв'язку зі зростанням ризиків, з'явилося сильне зміщення у бік дотацій, грантів, гарантій та інноваційних інструментів (аграрні розписки, лізинг, green finance). Державні програми ("5-7-9%") відіграли важливу роль у підтримці оборотного капіталу.

2. Аграрні розписки як "прорив" для аграріїв малого і середнього бізнесу.

Через юридичні ініціативи і проекти IFC/SECO формуються електронні системи аграрних розписок, що робить інструмент доступнішим і прозорішим — важливо для дрібних фермерів, які не мають класичних застав. Це фактично "рівняє" їхні можливості у доступі до фінансів.

3. Міжнародні гарантії і гранти — компенсаторна роль.

Великі втрати інфраструктури й підвищена невизначеність зробили міжнародні гарантії (PCGF, EBRD, WB) критично важливими: банки отримують часткове покриття ризику, що дозволяє їти на кредитування МСБ/фермерів, що також стимулювало створення спеціальних програм для дрібних агровиробників [9, с. 258].

4. Хеджування і деривативи — прерогатива великих гравців.

Велику роль у стабілізації доходів зіграли форварди і ф'ючерси для експортно-орієнтованих холдингів (вони зменшують цінову волатильність), але цей підхід залишається недоступним для частини МСБ через складність і необхідність маржинальних вимог [3, с. 90].

5. Попит на "зелені" фінанси і лізинг.

Інвестування в енергоефективність та біоенергетику отримало фінансову підтримку (green bonds, гранти), що знижує довгострокові виробничі ризики та залежність від енергоносіїв — приклад: біогазові проекти МХП.

Розглянемо практичні рекомендації для банківських установ і агробізнесу в сфері фінансового інноваційних інструментів:

1) банківські установи:

— розвивати продукти на базі аграрних розписок і лізингу — це розширить клієнтську базу МСБ. OECD

— використовувати донорські гарантії (PCGF, EBRD, WB) для зниження кредитного ризику та розширення портфеля кредитів для дрібних фермерів.

— інвестувати в цифрові платформи (онлайн-онбординг, скоринг, інтеграції з агроданими) для прискорення ухвалення рішень і зниження транзакційних витрат.

2) аграрний бізнес:

— активно використовувати аграрні розписки замість традиційної застави; брати участь у кооперативах для підвищення переговорної сили. OECD

— розглядати лізинг як інструмент оновлення парку техніки з меншою одноразовою потребою у CAPEX.

— шукати гранти та проєктне фінансування для "зелених" інвестицій — це знижує фінансове навантаження і підвищує конкурентоспроможність на експортних ринках.

Аналіз 2020—2024 показує: сумарний тренд — переведення агрофінансування у гібридну модель, де поряд із класичними банківськими кредитами діють інноваційні інструменти (аграрні розписки, лізинг, донорські гарантії, зелені фінанси). Це робить сектор більш стійким до ринкових перетворень і криз, проте вимагає від банків та агровиробників розвитку цифрової інфраструктури, підвищення фінансової грамотності та тісніших партнерств з міжнародними фінансовими установами [1, с. 19].

ВИСНОВКИ

Банківські інструменти та фінансовий інжиніринг стають ключовими драйверами адаптації аграрного бізнесу до сучасних ризиків. Вони дають змогу забезпечити стабільність грошових потоків, захистити доходи від цінових коливань і залучати капітал для розвитку. У майбутньому роль таких інструментів лише зростатиме, особливо в умовах інтеграції України до європейського фінансового простору та розвитку ринку аграрних деривативів. Для максимального ефекту потрібна синергія банків, держави та бізнесу, спрямована на створення гнучких і доступних фінансових рішень.

По-перше, подальший розвиток фінансового інжинірингу в аграрному секторі має ґрунтуватися на використанні інноваційних фінансових продуктів — страхових деривативів, форвардних і ф'ючерсних контрактів, інструментів хеджування валютних і процентних ризиків, що дозволить аграріям зменшити залежність від сезонних коливань цін та забезпечити прогнозованість фінансових результатів.

По-друге, важливою умовою успішної адаптації є цифровізація фінансових операцій — впровадження електронних платформ для кредитування, факторингу, трейдингу деривативами, що підвищить прозорість ринку та зменшить транзакційні витрати для агробізнесу.

По-третє, необхідна активна участь держави та регуляторів, зокрема у формуванні сприятливого податкового середовища, стимулюванні розвитку агрострахування, створенні гарантійних фондів і механізмів державних компенсацій. Це зміцнить фінансову стійкість малих і середніх аграрних підприємств.

Також слід відзначити важливість партнерства з міжнародними фінансовими інститутами для залучення дешевого капіталу, впровадження стандартів ESG та підвищення інвестиційної привабливості українського агросектору.

Таким чином, банківські інструменти та фінансова інженерія стають ключовими рушіями адаптації аграрно-

го бізнесу до сучасних ризиків. Вони дозволяють забезпечити стабільність грошових потоків, захистити доходи від коливань цін та залучити капітал для розвитку. У майбутньому роль таких інструментів лише зростатиме, особливо в контексті інтеграції України в європейський фінансовий простір та розвитку ринку сільськогосподарських деривативів. Для максимального ефекту необхідна синергія між банками, державою та бізнесом, спрямована на створення гнучких та доступних фінансових рішень.

У підсумку відзначимо, що системна інтеграція банківських інструментів, фінансового інжинірингу та цифрових технологій здатна перетворити аграрний бізнес на більш стійкий, інноваційний та конкурентоспроможний сегмент економіки, готовий до глобальних викликів і нових можливостей.

Література:

1. Анзін Р. О. Фінансова трансформація аграрних компаній України в процесі здійснення IPO на міжнародних ринках капіталу. *Modern Economics*. 2025. № 51. С. 7—20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-01) (дата звернення: 09.09.2025).
2. Котькалова-Литвин І. В. Фінансовий інжиніринг як драйвер світової фінансової системи. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3057> (дата звернення: 18.09.2025).
3. Кучеренко А. Інституційні інструменти стимулювання фінансового інжинірингу. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 2. С. 88—99.
4. Пантелеймоненко А., Карнаушенко А. (2024). Фінансовий інжиніринг: етапи еволюції та їх сутнісні характеристики. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (19), 93—103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.12> (дата звернення: 19.09.2025).
5. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: ФОП Білецький Р.Г., 2025. 471 с.
6. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Фінансові, боргові та виробничі вектори взаємозалежності країн, що розвиваються в умовах формування нових центрів економічної сили: Латинська Америка та Китай в міжнародному русі капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. Вип. 13—14. С. 5—14. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/187/187> (дата звернення: 10.09.2025).
7. Островерха Д. В., Дєргачова В. В. Фінансовий інжиніринг як інструмент антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. № 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/67097> (дата звернення: 11.09.2025).
8. Халатур С. М., Гончаренко О. В., Хомук Н. Д. Інструментарій фінансового інжинірингу для комплексної оцінки фінансового стану підприємств. *Держава та регіони*. 2022. № 1. С. 39—44. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.1.39](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.39) (дата звернення: 08.09.2025).
9. Zhylenko K.M., Khalatur S.M., Pavlenko O.P. and Pavlenko O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. *Academy review*, vol. 2 (57), pp. 249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 07.09.2025).
10. Khalatur S., Hrabchuk O., Vodolazska O., Babenko-Levada V. and Pavlenko O. (2024). Financing the

development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347> (дата звернення: 12.09.2025).

References:

1. Anzin, R. (2025), "Financial transformation of Ukrainian Agricultural Companies in the Process of Implementing IPOs on International Capital Markets", *Modern Economics*, vol. 51, pp. 7—20. [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-01).
 2. Kotkalova-Lytvyn, I. V. (2014), "Financial engineering as a driver of the world financial system", *Effective economy [Online]*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3057> (Accessed 18 September 2025).
 3. Kucherenko, A. (2018), "Institutional instruments for stimulating financial engineering", *Bulletin of KNUTE*, vol. 2, pp. 88—99.
 4. Panteleymonenko, A. and Karnaushenko, A. (2024), "Financial engineering: stages of evolution and their essential characteristics", *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. (19), pp. 93—103. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.12>.
 5. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), *Mizhnarodni stratehiyi ekonomichnoho rozvytku: navchal'nyy posibnyk [International strategies of economic development: a textbook]*, FOP Biletskyi R.G., Kyiv, Ukraine.
 6. Rusak, D., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2022), "Financial, debt and production vectors of interdependence of developing countries in the conditions of the formation of new centers of economic power: Latin America and China in the international movement of capital", *Investments: practice and experience*, vol. 13—14, pp. 5—14, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/187/187> (Accessed 10 September 2025).
 7. Ostroverkha, D. V. and Dergachova, V. V. (2016), "Financial engineering as a tool for anti-crisis management of an enterprise", *Current problems of economics and management*, vol. 10, available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/67097> (Accessed 11 September 2025).
 8. Khalatur, S. M., Goncharenko, O. V. and Khomuk, N. D. (2022), "Financial engineering toolkit for a comprehensive assessment of the financial condition of enterprises", *State and Regions*, vol. 1, pp. 39—44. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.1.39](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.39).
 9. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", *Academy review*, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.
 10. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>.
- Стаття надійшла до редакції 08.10.2025 р.*

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>

О. Г. Пашков,

магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0036-0313>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.114

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: ПОЄДНАННЯ ТЕХНІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПОВЕДІНКОВИХ МОДЕЛЕЙ

S. Kachula,

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

O. Pashkov,

Master's student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

RISK-BASED APPROACH IN AGRICULTURE: COMBINING TECHNICAL FORECASTING AND BEHAVIORAL MODELS

У статті розглянуто теоретичні засади ризик-орієнтованого підходу у сільському господарстві як одного із напрямків забезпечення стійкості аграрного виробництва в умовах зростання економічної, кліматичної та соціально-поведінкової невизначеності. Здійснено аналіз еволюції наукових поглядів на природу ризику та його роль у прийнятті управлінських рішень у сільському господарстві. Обґрунтовано доцільність інтеграції технічного прогнозування, заснованого на використанні даних, алгоритмів машинного навчання та кліматичних моделей, із поведінковими моделями, що враховують психологічні особливості прийняття рішень аграріями. Показано, що поєднання цих підходів формує основу для побудови комплексної системи управління аграрними ризиками, здатної адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Результати дослідження сприяють розвитку теорії ризик-менеджменту в аграрному секторі та створенню методологічних передумов для подальших прикладних досліджень у сфері цифрової аналітики ризиків у сільському господарстві.

The article provides a comprehensive theoretical exploration of the risk-oriented approach in agriculture as a key paradigm for strengthening the resilience, adaptability, and long-term sustainability of the agrarian sector amid intensifying economic volatility, environmental transformations, technological disruptions, and behavioral uncertainty. It highlights the historical

evolution of the risk concept in economic theory and its transformation from a narrowly financial and statistical category into a complex interdisciplinary construct that unites technological, informational, ecological, social, and psychological dimensions. The study emphasizes that in modern agricultural systems, risk is not only a measurable probability of adverse outcomes but also a dynamic, multifactorial phenomenon shaped by decision-makers' perceptions, experiences, and socio-economic contexts. Special attention is given to the synthesis of technical forecasting methods-encompassing data-driven analytics, artificial intelligence, machine learning algorithms, remote sensing technologies, and climate modeling-with behavioral models grounded in cognitive psychology and behavioral economics. Such integration allows for a deeper theoretical understanding of how agricultural producers perceive, assess, and respond to multiple sources of uncertainty, including market, production, and climate-related risks. The article underlines that the perception of risk in agriculture is often distorted by cognitive biases, emotional reactions, and social influences, which significantly affect the rationality of investment, production, and innovation decisions. Within this context, the risk-oriented approach is conceptualized as a holistic management framework that combines quantitative precision, algorithmic forecasting, and behavioral adaptability to enhance the accuracy of predictive models and the effectiveness of strategic responses to uncertainty. The theoretical outcomes of the study substantiate the necessity of developing new interdisciplinary frameworks that integrate digital technologies, predictive analytics, and behavioral insights into an adaptive model of agricultural risk management. The research contributes to the evolution of theoretical foundations of agrarian risk management and forms a methodological platform for future applied studies in digital risk analytics, decision sciences, and behavioral modeling within the context of sustainable agricultural development.

Ключові слова: ризик-орієнтований підхід, сільське господарство, технічне прогнозування, поведінкові моделі, аграрні ризики, управління невизначеністю, цифрова аналітика.

Key words: risk-oriented approach, agriculture, technical forecasting, behavioral models, agrarian risks, uncertainty management, digital analytics.

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

Сучасний аграрний сектор функціонує в умовах високої фінансової турбулентності, коливань ринкових цін, нестабільності валютного середовища та зміни кліматичних умов, що зумовлює зростання рівня ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств. Традиційні підходи до управління аграрним виробництвом, орієнтовані на стабільні умови середовища, втрачають ефективність, оскільки не враховують комплексну взаємодію економічних, природних та поведінкових чинників ризику. В цих умовах особливої актуальності набуває ризик-орієнтований підхід, який передбачає системне виявлення, кількісну оцінку, прогнозування та мінімізацію впливу ризиків на результати діяльності сільськогосподарських підприємств. Водночас сучасна наукова думка демонструє потребу інтеграції аналітичних (технічних) та поведінкових підходів у процесі ризик-менеджменту. Технічне прогнозування, базоване на методах економетрії, аналізу великих даних та машинного навчання, забезпечує об'єктивну оцінку ймовірностей настання ризикових подій. Проте практична реалізація управлінських рішень у сільському господарстві

значною мірою залежить від поведінкових характеристик суб'єктів господарювання — їхнього сприйняття ризику, схильності до невизначеності, рівня фінансової культури та психологічних бар'єрів. Таким чином, виникає науково-практична проблема узгодження технічних і поведінкових аспектів ризик-менеджменту, що вимагає розроблення комплексної методології ризик-орієнтованого управління в аграрному секторі. Її вирішення має важливе значення для підвищення стійкості аграрного виробництва, забезпечення продовольчої безпеки держави та формування ефективних механізмів адаптації фермерських господарств до викликів мінливого середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблеми ризику в сільському господарстві, його ідентифікації, оцінювання та управління займалася значна кількість вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади ризик-менеджменту у контексті економічної діяльності закладені у працях Ф. Н. Knight [11], який одним із перших розмежував поняття ризику та невизначеності. Серед зарубіжних дослідників, які безпосередньо вивчали ризики в аграрному секторі, варто відзначити роботи L. Vilani, A. Zanin,

М. Lizot, М. G. Trentin, Р. Afonso and J. Donizetti de Lima [13], які розвивали концепцію управління виробничими ризиками та аналізували використання стохастичних моделей у фермерських господарствах. Значний внесок у дослідження аграрного ризик-менеджменту зробили R. Huber, С. Kreft, K. Spati, R. Finger [9], котрі запропонували модель впливу когнітивних та соціальних характеристик фермерів на їхні рішення щодо управління ризиками. В українській науковій літературі проблематика аграрних ризиків розглядається переважно у площині фінансового забезпечення сільського господарства та формування систем страхового захисту. Вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили О. Томілін, О. Краснікова, Б. Гечбаїя, С. Зоря, Я. Дроботя, Ю. Синиця [4], О. Герасименко, С. Пасєка [2], Ю. Перегуда [3], О. Шимко, С. Демидюк [5], які досліджували механізми стабілізації доходів аграрних виробників і підвищення стійкості сільського розвитку. Особливу увагу в сучасних наукових працях приділено технічному прогнозуванню — зокрема, використанню штучного інтелекту, машинного навчання та супутникових даних для передбачення кліматичних і ринкових ризиків [8; 13] та впливу поведінкових факторів на прийняття рішень фермерами, включаючи ризик-переваги та соціальні чинники [14]. Разом з тим, у науковому дискурсі залишається недостатньо дослідженою інтеграція технічного прогнозування та поведінкових моделей у межах ризик-орієнтованого підходу до управління аграрними ризиками. Поза увагою залишаються питання синтезу кількісних (аналітичних, алгоритмічних) і якісних (психологічних, когнітивних) чинників прийняття рішень у сільському господарстві. Саме ця прогалина у наукових дослідженнях визначає актуальність дослідження, яке спрямоване на визначення єдиної концепції ризик-орієнтованого управління в аграрному секторі, заснованої на поєднанні технічних і поведінкових підходів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Проаналізувати теоретичні основи ризик-орієнтованого підходу у сільському господарстві та дослідити наукові концепції інтеграції технічного прогнозування і поведінкових моделей для формування системного підходу до управління аграрними ризиками в умовах невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сільське господарство як галузь економіки вирізняється високим рівнем невизначеності, що обумовлено поєднанням природних, економічних, технологічних та соціальних факторів. Відповідно, ефективне управління аграрним виробництвом неможливе без системного підходу до ризиків. У науковій літературі останніх десятиліть сформувалося поняття ризик-орієнтованого підходу, яке розглядається як стратегія управління, спрямована на системне виявлення, оцінку та мінімізацію впливу ризиків на результативність господарської діяльності. О. Герасименко та С. Пасєка [2] визначають, що ключова ідея ризик-орієнтованого підходу полягає не в його відокремленні від бізнес-процесів підприємства як окремого напрямку діяльності, а, навпаки, у гли-

бокій інтеграції в усі рівні управління — від базових до стратегічних, із залученням кожного працівника до спільної роботи над досягненням корпоративних цілей. Основу ризик-орієнтованого підходу становлять процеси виявлення, аналізу та оцінювання ризиків, метою яких є формування у кожного працівника усвідомлення рівня ризикової вразливості підприємства або окремого бізнес-процесу [2].

Д. Пилипенко, Н. Шевченко та М. Пилипенко [12] в своєму дослідженні приходять до висновку, що вплив ризиків (фінансових, інвестиційних, операційних, ринкових, правових, політичних, сільськогосподарських, екологічних та соціальних) на сільськогосподарські підприємства може суттєво відрізнятися залежно від типу підприємства. Вони стверджують, що комплексне управління ризиками повинно враховувати специфіку кожного сільськогосподарського бізнесу для забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Специфіка системи управління ризиками в аграрній сфері визначається характерними рисами сільськогосподарської діяльності, що обумовлює потребу у використанні широкого спектра методів та інструментів, зокрема диверсифікації, хеджування, страхування врожайності й прибутків [4].

Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві базується на кількох ключових принципах. По-перше, він передбачає комплексний аналіз ризиків, що включає не лише економічні та фінансові аспекти, а й природні та технологічні чинники, такі як кліматичні зміни, хвороби рослин, коливання ринку сільськогосподарської продукції. По-друге, цей підхід враховує динамічну природу ризиків, тобто їхню здатність змінюватися в часі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. По-третє, ризик-орієнтоване управління передбачає системність та інтеграцію методів прогнозування та планування, що дозволяє оптимізувати рішення навіть у умовах високої невизначеності.

У теоретичному аспекті ризик-орієнтований підхід тісно пов'язаний з класичними концепціями економічного ризику, які включають імовірнісну оцінку подій та очікувану корисність рішень [11]. Проте сучасні підходи до аграрного ризику розширюють ці концепції, поєднуючи кількісні методи прогнозування з поведінковими моделями, що враховують особливості прийняття рішень фермерами в умовах невизначеності. Такі моделі дозволяють досліджувати, як сприйняття ризику, евристики та соціальні чинники впливають на управлінські рішення, і, відповідно, на ефективність ризик-менеджменту. Інтегрований, комплексний підхід, що об'єднує сильні сторони системного, функціонального та процесного методів, реалізується через впровадження ризик-менеджменту в систему управління якістю підприємства, побудовану відповідно до стандарту ISO 9001:2015 [5].

Важливим елементом ризик-орієнтованого підходу є класифікація аграрних ризиків. Згідно з сучасними дослідженнями [4; 7], ризики у сільському господарстві можна поділити на категорії:

— природні ризики (кліматичні зміни, засухи, повені, шкідники);

— технологічні ризики (пошкодження техніки, помилки в агротехнології);

— фінансові та ринкові ризики (коливання цін на продукцію, валютні ризики, кредитні обмеження);

— поведінкові та організаційні ризики (рішення фермерів, інституційні обмеження, недосконалість політики підтримки).

Системне управління ризиками у цьому контексті передбачає не лише їхню оцінку та прогнозування, а й розробку інтегрованих стратегій пом'якшення негативного впливу, які можуть включати фінансові інструменти (страхування, деривативи), технологічні адаптації, а також підвищення обізнаності та інформаційної підтримки фермерів. Отже, теоретичні основи ризик-орієнтованого підходу у сільському господарстві формують концептуальну базу для подальшого аналізу інтеграції технічного прогнозування і поведінкових моделей, що дозволяє підвищити системність і ефективність управління аграрними ризиками в умовах невизначеності.

В свою чергу, технічне прогнозування у сільському господарстві є елементом ризик-орієнтованого підходу, оскільки дозволяє оцінювати ймовірність настання ризикових подій та прогнозувати їхні наслідки для виробничої діяльності. У науковій літературі під технічним прогнозуванням розуміють системне застосування математичних, статистичних та комп'ютерних методів для моделювання динаміки аграрних процесів та оцінки потенційних ризиків [8].

Сучасні підходи до технічного прогнозування аграрних ризиків можна класифікувати наступним чином:

1. Економетричні та статистичні моделі — включають регресійний аналіз, моделі часових рядів, VAR-моделі та моделі з автокореляцією, які дозволяють прогнозувати коливання цін на сільськогосподарську продукцію та врожайність.

2. Стохастичні моделі та симуляції — методи Монте-Карло, сценарне моделювання, які враховують випадкові коливання природних і економічних факторів та дозволяють оцінювати ймовірність різних сценаріїв розвитку подій.

3. Машинне навчання та глибинні моделі — сучасні алгоритми, такі як Random Forest, XGBoost, LSTM та нейронні мережі, забезпечують високу точність прогнозів, особливо при великому обсязі даних, що включає супутникову інформацію, метеодані та технологічні параметри.

Важливим аспектом технічного прогнозування є передбачення впливу кліматичних змін на аграрне виробництво. Кліматичні фактори, такі як зміни температури, опадів, частота екстремальних погодних явищ, безпосередньо впливають на врожайність та рівень аграрних ризиків. Сучасні моделі інтегрують метеорологічні прогнози та геопросторові дані для побудови точних карт ризику та визначення зон підвищеного ризику [7; 13].

Технічне прогнозування включає аналіз ринкових та фінансових ризиків. Моделі передбачають коливання цін на продукцію, витрати на ресурси, зміни попиту та пропозиції, що дозволяє виробникам приймати обґрунтовані рішення щодо планування обсягів виробництва та інвестицій. Важливою складовою є інтеграція прогнозів у систему підтримки рішень, що забезпечує науково обґрунтовані рекомендації для управлінців та фермерів [9; 13].

Проте технічне прогнозування має обмеження. Класичні математичні та статистичні методи часто припускають раціональність поведінки суб'єктів господарювання і не враховують психологічні та соціальні чинники, які впливають на прийняття рішень. Саме тому сучасні дослідження акцентують на інтеграції технічних прогнозів із поведінковими моделями, що дозволяє поєднувати об'єктивну оцінку ймовірностей ризиків із реальною поведінкою фермерів у умовах невизначеності [9; 14].

Отже, технічне прогнозування аграрних ризиків у сучасній теорії виступає як фундаментальний інструмент ризик-орієнтованого підходу, забезпечуючи кількісну базу для моделювання ймовірності настання подій та розробки стратегій управління ризиками. Подальша інтеграція прогнозних моделей із поведінковими аспектами дозволяє створити більш системні та адаптивні методології управління ризиками у сільському господарстві.

Управління аграрними ризиками не може ґрунтуватися виключно на технічних прогнозах, оскільки значна частина рішень у сільському господарстві визначається поведінковими чинниками суб'єктів господарювання. Поведінкова економіка у цьому контексті розглядає, як психологічні, соціальні та когнітивні аспекти впливають на прийняття рішень фермерів в умовах невизначеності [14].

Основою поведінкових моделей є аналіз схильності до ризику, оцінка упереджень та використання евристик у прийнятті рішень. Наприклад, фермери можуть недооцінювати ймовірність екстремальних погодних явищ або, навпаки, перебільшувати ймовірність втрат, що призводить до субоптимальних рішень у плануванні виробництва та інвестицій. Крім того, соціальні чинники, такі як обмін інформацією між фермерами, участь у кооперативах та довіра до державних програм, визначають готовність суб'єктів впроваджувати нові технології та адаптивні стратегії управління ризиками.

Поведінкові моделі включають кілька підходів:

1. Моделі очікуваної корисності з врахуванням ризику — традиційний підхід, що оцінює прийняття рішень через функції корисності та ймовірності настання подій [11].

2. Евристичні та когнітивні моделі — досліджують вплив спрощених правил прийняття рішень та психологічних упереджень на вибір стратегії [9].

3. Агентно-орієнтовані моделі — дозволяють імітувати взаємодію фермерів у спільнотах та оцінювати системні наслідки поведінкових факторів для аграрного виробництва.

Інтеграція поведінкових моделей із технічним прогнозуванням забезпечує більш реалістичну оцінку ризиків та підвищує ефективність стратегій управління. Технічні моделі дають кількісні сценарії ймовірності настання негативних подій, тоді як поведінкові моделі прогнозують, як фермери реагуватимуть на ці прогнози, тобто наскільки адаптивними будуть їхні рішення. Такий підхід дозволяє врахувати людський фактор як важливу змінну в системі ризик-менеджменту [13; 14].

Ключовим результатом використання поведінкових моделей є можливість побудови комплексних стратегій

пом'якшення ризиків, що враховують не лише ймовірність настання небажаних подій, а й схильність фермерів до певного типу рішень, що, в свою чергу, підвищує адаптивність господарств, дозволяє уникнути надмірних витрат на страхові та технологічні заходи та створює умови для ефективного впровадження інновацій у виробництво.

Поведінкові моделі виконують комплементарну функцію до технічного прогнозування, розширюючи рамки ризик-орієнтованого підходу та забезпечуючи більш системний і практично орієнтований підхід до управління ризиками у сільському господарстві.

Сучасний розвиток теорії управління аграрними ризиками вимагає поєднання кількісних методів прогнозування та поведінкових моделей, що дозволяє формувати комплексний ризик-орієнтований підхід. Така інтеграція забезпечує більш повну оцінку невизначеності та систематизує процес ухвалення рішень у фермерських господарствах.

Основна ідея інтегрованого підходу полягає в тому, що технічні моделі прогнозування визначають ймовірність настання ризикових подій, оцінюють потенційні втрати та надають сценарії можливого розвитку ситуацій, тоді як поведінкові моделі враховують реакцію фермерів на ці прогнози та особливості прийняття ними рішень в умовах невизначеності, що дозволяє не лише визначити об'єктивну ймовірність подій, а й оцінити реальний вплив цих подій на управлінські рішення.

Інтеграція здійснюється за кількома напрямками:

1. Моделювання адаптивної поведінки фермерів у відповідь на прогнозовані ризики, що дозволяє оцінити, які стратегії фермери ймовірно оберуть, та передбачити їхній вплив на виробничі результати.

2. Сценарне планування із врахуванням як технічних прогнозів, так і поведінкових характеристик. Використання сценаріїв дозволяє оцінювати різні варіанти управлінських рішень та їх наслідки.

3. Системна оцінка ризиків з інтеграцією фінансових, природних та соціально-поведінкових факторів, що дозволяє створити цілісну картину ризиків та оптимізувати ресурси для їхнього пом'якшення.

Наукові дослідження показують, що інтеграція технічних та поведінкових моделей підвищує ефективність управління аграрними ризиками, оскільки дозволяє зменшити невідповідність між прогнозами та реальною поведінкою фермерів [9; 13], забезпечуючи:

- системність управлінських рішень у сільському господарстві;

- адаптивність стратегій до змін кліматичних, економічних та соціальних умов;

- оптимізацію ресурсів та мінімізацію втрат від ризикових подій;

- підвищення точності прогнозів, оскільки поведінкові фактори зменшують розрив між теоретичною і реальною реакцією фермерів.

Отже, інтегрований ризик-орієнтований підхід виступає як сучасна концепція управління аграрними ризиками, що об'єднує кількісні та якісні методи аналізу, враховує людський фактор та забезпечує комплексне моделювання невизначеності. Така концепція створює підґрунтя

для подальших досліджень щодо розвитку адаптивних стратегій управління аграрними ризиками та оптимізації прийняття рішень у фермерських господарствах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві є системною концепцією управління, що враховує комплекс взаємозв'язків між природними, економічними, технологічними та соціально-поведінковими факторами. Теоретичний аналіз показує, що застосування такого підходу дозволяє формувати науково обґрунтовані стратегії пом'якшення аграрних ризиків і забезпечує адаптивність виробничих рішень в умовах невизначеності. Технічне прогнозування є важливим інструментом у межах ризик-орієнтованого підходу, оскільки воно забезпечує кількісну оцінку ймовірності настання ризикових подій та потенційних втрат, використовуючи статистичні, економетричні, стохастичні та сучасні алгоритми машинного навчання, що дозволяє формувати сценарії розвитку аграрних процесів і визначати пріоритети управлінських рішень. Разом з тим, поведінкові моделі розкривають вплив психологічних, когнітивних та соціальних чинників на прийняття рішень фермерами в умовах невизначеності, дозволяючи прогнозувати реакцію суб'єктів господарювання на різні ризикові ситуації, що забезпечує більш реалістичну оцінку ризиків та підвищує ефективність стратегій управління. Інтеграція технічного прогнозування і поведінкових моделей формує комплексний ризик-орієнтований підхід, який забезпечує системність і адаптивність рішень, зменшує невідповідність між прогнозами та реальною поведінкою фермерів, оптимізує ресурси та підвищує точність оцінки ризиків. Подальший розвиток теорії та практики управління аграрними ризиками потребує створення методик інтеграції технічних і поведінкових моделей, використання комплексних сценарних моделей, що враховують як ймовірність ризиків, так і поведінкові реакції фермерів, а також підвищення обізнаності і навчання суб'єктів господарювання щодо використання прогнозних даних для прийняття обґрунтованих рішень. Важливим напрямом є розробка адаптивних стратегій управління ризиками, які враховують природні, економічні та соціально-поведінкові чинники, що дозволить підвищити стійкість аграрних систем та забезпечити ефективність виробничої діяльності у мінливих умовах сучасного середовища.

Література:

1. Агробізнес Сьогодні. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrarnomu-sektori.html> (дата звернення 29.09.2025).

2. Герасименко О. М., Пасєка С. Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. Вчені записки Університету "КРОК". 2019. № 4 (56). С. 148—155. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155>

3. Перегуда Ю. А. Ризик-орієнтований підхід в оцінці конкурентоспроможності продукції тваринництва. Економіка і регіон. 2023. № 1 (88). С. 24—29. doi: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2867](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2867)

4. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 4(51). С. 147—162. Doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.-4.51.2023.4096>

5. Шимко О. В., Демидюк С. М. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством сфери послуг. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 267—274. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-267-274>

6. Agro Times (2025). Управління ризиками в агросекторі під час війни: як досягти незламності. URL: <https://agrotimes.ua/opinion/upravlinnya-ryzykamy-v-agro-sektori-pid-chas-vijny-yak-dosyagty-nezlamnosti/> (дата звернення 29.09.2025).

7. FAO (2024). The State of Food and Agriculture. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/65139780-d06c-4b7c-a2cd-3ed4256eaa1c> (дата звернення 03.10.2025).

8. Javed Md. A., M. Murad M. A. A. Crop yield prediction in agriculture: A comprehensive review of machine learning and deep learning approaches, with insights for future research and sustainability. Heliyon. 2024. № 10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40836>

9. Huber R., Kreft C., Spati K., Finger R. Quantifying the importance of farmers' behavioral factors in ex-ante assessments of policies supporting sustainable farming practices. Ecological Economics. 2024. Vol. 224 (108303). URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800924002003?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 03.10.2025).

10. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. Vol. 5 (52). pp. 413—432. DOI: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169

11. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin. 1921. 388 p.

12. Pylypenko D., Shevchenko N., Pylypenko M. Economic risks of agricultural enterprises in Ukraine: Analysis of threats and mitigation strategies to ensure financial security. Economic Forum. 2025. № 15 (1). С. 58—73. Doi: 10.62763/ef/1.2025.58.

13. Vilani L., Zanin A., Lizot M., Trentin M. G., Afonso P., Donizetti de Lima J. A Framework for Investment and Risk Assessment of Agricultural Projects. Risk and Financial Management. 2024. № 17 (9). Pp. 378. Doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm17090378>

14. Wuepper D., Bukchin-Peles S., Just D., Zilberman D. Behavioral agricultural economics. Applied Economic Perspectives and Policy. 2023. № 45 (4). С. 2094—2105. Doi: <https://doi.org/10.1002/aep.13343>

References:

1. Agribusiness Today (2023), "Effective risk management methods in the agricultural sector", available at: [https://agro-business.com.ua/agro/kermokerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-](https://agro-business.com.ua/agro/kermokerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-aharnomu-sektori.html)

[ryzykamy-v-aharnomu-sektori.html](https://agro-business.com.ua/agro/kermokerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-aharnomu-sektori.html) (Accessed 29 September 2025).

2. Herasymenko, O. and Pasieka, S. (2019), "Conceptual basis of risk-oriented approach to management in the process of providing economic security of enterprises of different branches of the national economy", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 4 (56), pp. 148—155.

3. Perehuda, Y. (2023), "Risk-oriented approach in assessing the competitiveness of livestock products", Economics and Region, vol. 1 (88), pp. 24—29.

4. Tomilin, O., Krasnikova, O., Gechbaia, B., Zorya, S., Droboty, Ya. and Synytsia, Yu. (2023), "Risk management in the agrarian sector: financial aspect", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 4 (51), pp. 147—162.

5. Shymko, O. V. and Demydyuk, S. M. (2024), "Risk-Oriented Approach to Service Enterprise Management", Biznes Inform, vol. 4, pp. 267—274.

6. Agro Times (2025), "Risk management in the agricultural sector during war: how to achieve invincibility", available at: <https://agrotimes.ua/opinion/upravlinnya-ryzykamy-v-agro-sektori-pid-chas-vijny-yak-dosyagty-nezlamnosti/> (Accessed 29 September 2025).

7. FAO (2024), "The State of Food and Agriculture", available at: <https://openknowledge.fao.org/items/65139780-d06c-4b7c-a2cd-3ed4256eaa1c> (Accessed 3 October 2025).

8. Javed, Md. A. and M. Murad, M. A. A. (2024), "Crop yield prediction in agriculture: A comprehensive review of machine learning and deep learning approaches, with insights for future research and sustainability", Heliyon, vol. 10.

9. Huber, R., Kreft, C., Spati, K. and Finger, R. (2024), "Quantifying the importance of farmers' behavioral factors in ex-ante assessments of policies supporting sustainable farming practices", Ecological Economics, vol. 224 (108303), available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800924002003?utm_source=chatgpt.com (Accessed 3 October 2025).

10. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 5 (52), pp. 413—432.

11. Knight, F. H. (1921), Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin, Boston, EN.

12. Pylypenko, D., Shevchenko, N. and Pylypenko, M. (2025), "Economic risks of agricultural enterprises in Ukraine: Analysis of threats and mitigation strategies to ensure financial security", Economic Forum, vol. 15 (1), pp. 58—73.

13. Vilani, L., Zanin, A., Lizot, M., Trentin, M. G., Afonso, P. and Donizetti de Lima, J. (2024), "A Framework for Investment and Risk Assessment of Agricultural Projects", Risk and Financial Management, vol. 17 (9), pp. 378.

14. Wuepper, D., Bukchin-Peles, S., Just, D. and Zilberman, D. (2023), "Behavioral agricultural economics", Applied Economic Perspectives and Policy, vol. 45 (4), pp. 2094—2105.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.

*І. А. Романюк,
д. е. н., доцент, професор кафедри туризму та економіки,
Криворізький державний педагогічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>
Б. В. Солодухін,
здобувач освітнього ступеня "магістр",
Криворізький державний педагогічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1968-5235>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.120

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

I. Romaniuk,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Tourism and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University
B. Solodukhin,
Candidate of educational degree "Master", Kryvyi Rih State Pedagogical University

BUILDING INVESTMENT POTENTIAL FOR GASTRONOMIC TOURISM IN THE CONTEXT OF REGIONAL DEVELOPMENT

У статті досліджено сутність і роль гастрономічного туризму як інноваційного напрямку розвитку регіональної економіки та чинника активізації інвестиційної діяльності. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму в Україні та визначено його інвестиційний потенціал у контексті регіонального відновлення. Обґрунтовано, що поєднання локальної кулінарної спадщини, підприємницької ініціативи та туристичних ресурсів формує передумови для зростання зайнятості, розвитку малого бізнесу та підвищення привабливості територій для інвесторів. На прикладі Харківської області показано можливості створення кластерів гастрономічного туризму як ефективного механізму залучення інвестицій у сферу гостинності, агробізнесу та культурних індустрій. Проведено оцінку динаміки інвестицій у сферу послуг і туризму в регіоні: у 2023 році частка інвестицій у сферу тимчасового розміщення та харчування становила 2,1 % від загального обсягу капітальних інвестицій області. Запропоновано напрями підвищення інвестиційного потенціалу гастрономічного туризму через розвиток державно-приватного партнерства, брендинг територій, удосконалення маркетингових комунікацій і стимулювання участі малого бізнесу в інноваційних гастропроектах.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations of forming the investment potential of gastronomic tourism as an integral component of regional economic development. Gastronomic tourism is considered a promising and multidimensional sector that combines the interests of the hospitality industry, agribusiness, cultural heritage preservation, and creative entrepreneurship. The research identifies the economic and social preconditions for activating investments in this field, focusing on Ukraine's regions and particularly on the Kharkiv region, which

possesses a rich culinary identity, favorable logistical location, and diverse natural resources that support the creation of unique gastronomic routes. The study emphasizes that investment in gastronomic tourism enhances regional competitiveness, contributes to the diversification of local economies, and promotes sustainable employment growth. Based on data from the State Statistics Service of Ukraine, in 2023 the total volume of capital investments in accommodation and food services in the Kharkiv region increased by 12.4% compared to 2022, reaching 712 million UAH, or 2.1% of the region's total capital investments. The article analyzes the role of public-private partnerships, local branding strategies, and innovation-based clusters as effective instruments for attracting investors and generating long-term added value. In the context of European integration, gastronomic tourism also serves as a cultural diplomacy tool that strengthens international cooperation and regional branding. The experience of the EU countries, where gastronomic routes generate up to 30% of regional tourism revenues, demonstrates the importance of creating cross-sectoral investment ecosystems involving private business, local authorities, and educational institutions. For Ukraine, this model can be adapted through regional investment programs and grants from international financial organizations, particularly the EBRD and USAID, which already support sustainable tourism initiatives. Attention is given to the development of the "Road of Wine and Taste of Slobozhanshchyna" project as an example of regional cooperation aimed at integrating local producers, small hospitality enterprises, and tourist operators. The proposed conceptual model of forming the investment potential of gastronomic tourism includes institutional, financial, infrastructural, and marketing components. Implementation of such mechanisms, together with targeted state support, digital transformation, and regional investment strategies, will facilitate the transition from sporadic culinary events to a structured, investment-attractive gastronomic ecosystem. This will strengthen regional resilience, promote post-war recovery, and ensure the long-term competitiveness of Ukrainian regions in the international tourism market.

Ключові слова: гастрономічний туризм, інвестиційний потенціал, регіональний розвиток, туристична привабливість, кластер, державно-приватне партнерство.

Key words: gastronomic tourism, investment potential, regional development, tourist appeal, cluster, public-private partnership.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Туризм відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку регіонів, забезпечуючи створення робочих місць, надходження до бюджету та стимулювання суміжних галузей. Харківська область має всі передумови для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму — вигідне географічне положення, сучасну транспортну інфраструктуру (міжнародний аеропорт), багату культурно-історичну спадщину та природні ресурси. Водночас розвиток туристичної галузі регіону наразі гальмується низкою чинників: недосконалістю державної підтримки, недостатнім маркетингом туристичних продуктів, обмеженою взаємодією влади і бізнесу, а також негативними наслідками пандемії та воєнними діями. Повномасштабна війна 2022 року особливо вдарила по туристичній сфері, знизивши туристичні потоки та інвестиційну активність. За таких умов актуальним є пошук нових напрямів відродження туристичної привабливості регіону у післявоєнний період.

Гастрономічний туризм — відносно новий напрям, здатний стимулювати туристичну галузь навіть у складні

часи. Він передбачає спеціалізовані подорожі з метою знайомства з місцевою кухнею, кулінарними традиціями та дегустації автентичних страв і продуктів певного регіону. Гастрономічні туристи зазвичай витрачають значну частку бюджету подорожі саме на їжу та напої — близько третини усіх витрат подорожуючих припадає на харчування. Це створює суттєві фінансові можливості для місцевих громад і бізнесу: кожен турист у будь-якому разі споживає місцеві продукти та послуги, тим самим сприяючи економічному зростанню регіону. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму, у 2021 році іноземні гості витрачали в Україні в середньому \$929 за 7—9 днів перебування, тобто приблизно \$300 припадало на харчування і ресторани. Для Харківщини, яку до війни щороку відвідували сотні тисяч туристів, гастрономічна складова подорожей може стати потужним джерелом додаткових доходів. Так, у 2018 році місто Харків увійшло до трійки лідерів України за відвідуваністю: понад 1,2 млн іноземців і 5 млн внутрішніх туристів відвідали регіон протягом року. Якщо інтегрувати місцеву кухню в туристичний продукт, значна частина цих гостей потенційно витратитиме біль-

ше коштів саме в регіоні — на локальні ресторани, гастротури, фестивалі, крафтові продукти тощо.

Незважаючи на багатий кулінарний спадок Слобожанщини, гастрономічний туризм досі не використовується сповна як інструмент розвитку Харківщини. На Харківщині бракує широковідомих гастрономічних "магнітів", ані сформованого іміджу кулінарної столиці, на відміну від інших регіонів (як Львів або Одеса). Місцева гастрономія розвинена набагато краще, ніж власне гастротуризм. За оцінками експертів, нині цей фантастичний потенціал реалізовано менш ніж на 10%. Таким чином, існує проблема недостатнього використання фінансово-економічного потенціалу гастрономічного туризму Харківської області.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку гастрономічного туризму в Україні останніми роками привертає все більшу увагу науковців, особливо в контексті регіонального розвитку. Українські дослідники відзначають значний економічний потенціал цього напрямку та його позитивний вплив на суміжні галузі. Зокрема, А.М. Расулова однією з перших проаналізувала роль ресторанного бізнесу у розвитку гастротуризму в Україні, відзначивши, що тісна співпраця туристичної і ресторанної сфер здатна суттєво підвищити привабливість туристичного продукту [1]. В.В. Корнілова дослідила сучасні тенденції гастрономічного туризму і дійшла висновку, що цей відносно новий вид туризму має величезні можливості для розвитку, спираючись на багату кулінарну спадщину країни [2]. Авторка наголошує, що інноваційні підходи та просування автентичних українських страв можуть вивести гастротуризм на якісно новий рівень.

У працях О.І. Коркуни, О.В. Никиги, О.Г. Підвальної підкреслено роль гастрономічного туризму у розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації [3]. Дослідники зазначають, що локальні гастрономічні проекти сприяють зростанню зайнятості на місцях, наповненню місцевих бюджетів та збереженню культурних традицій, особливо в сільських громадах. В.А. Сливенко та ін. присвятили увагу пошуку шляхів активізації вітчизняного гастротуризму на міжнародному ринку, акцентуючи на необхідності підвищення конкурентоспроможності українського гастротуристичного продукту і його просування за кордоном [4]. Це потребує інвестицій у якість послуг, інфраструктуру та маркетинг.

Окремі дослідження зосереджені на аналізі регіональних аспектів гастрономічного туризму та його привабливості для споживачів і інвесторів. Так, І.О. Панова, Я.З. Журавчак відзначають, що цей вид туризму перебуває на початковому етапі становлення. Автори окреслюють низку проблем, які стримують розвиток гастротуризму в Україні: відсутність системної державної підтримки, слабка промоція на внутрішньому і зовнішньому ринках, нестача кваліфікованих кадрів та належної інфраструктури (спеціалізованих туристичних маршрутів, центрів дегустації тощо). Водночас вони підкреслюють значні перспективи гастротуризму, зважаючи на унікальність української кухні та зростання інтересу

туристів до культурно-кулінарних вражень [5]. Ф.А. Трішин і ін. провели аналіз привабливості гастрономічного туризму на прикладі Одеської області [6]. Результати їхнього дослідження підтвердили, що регіони, відомі своїми гастрономічними брендами (наприклад, вина і морепродукти на Одещині), мають підвищену туристичну привабливість. Інвестиції у такі регіональні гастропроекти окуповуються завдяки стабільному попиту туристів на автентичну кухню. Крім того, І. Бурачек та ін. в контексті повоєнного періоду розглядають гастротуризм як чинник відновлення туристичної галузі України, здатний стимулювати економіку навіть за кризових умов [7]. Автори визначили ключові фактори впливу на розвиток гастрономічного туризму та надали рекомендації щодо його оптимізації для потреб сучасних туристів.

Таким чином, огляд останніх досліджень показує консенсус українських науковців щодо високого потенціалу гастрономічного туризму. Відзначено, що розвиток цього напрямку потребує: системної підтримки держави та місцевої влади; формування позитивного іміджу української гастрокультури на міжнародному рівні; залучення інвестицій у інфраструктуру і людський капітал; інноваційних підходів до створення туристичних продуктів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних напрямів формування інвестиційного потенціалу гастрономічного туризму як чинника сталого регіонального розвитку, з урахуванням особливостей Харківської області.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гастрономічний туризм сьогодні розглядається як важлива складова туристичної індустрії, здатна приносити відчутні економічні вигоди територіям. Його сутність полягає у знайомстві туристів з місцевою кухнею, традиціями приготування страв та дегустації продуктів у місцях їх походження. З організаційної точки зору гастротуризм охоплює відвідування автентичних ресторанів, фермерських господарств, виноробень, сироварень, участь у кулінарних фестивалях і майстер-класах. На відміну від масового відпочинку, де харчування є допоміжною складовою, в гастрономічному туризмі кухарські враження стають головною метою подорожі. Це означає, що туристи готові витратити більше часу і грошей, аби скуштувати унікальні страви та напої регіону.

Фінансово-економічний потенціал гастрономічного туризму визначається декількома ключовими показниками. По-перше, це частка витрат туристів на гастрономію, яка, як зазначалося, сягає 30—35% від загального бюджету подорожі. Таким чином, розвиток гастротуризму сприяє перерозподілу туристичних витрат на користь місцевих виробників продуктів харчування, ресторанного бізнесу та агросектору, забезпечуючи мультиплікативний ефект для економіки регіону [8]. По-друге, гастрономічний туризм здатен подовжити тривалість перебування туристів і збільшити повторні візити. Адже

багато мандрівників прагнуть повернутися, щоб знову пережити унікальні смакові враження або відвідати нові гастролокації. По-третє, цей напрям туризму генерує попит на локальну продукцію з високою доданою вартістю — крафтові сири, м'ясні делікатеси, вина, мед тощо, стимулюючи розвиток малого бізнесу на селі та зберігаючи традиційні промисли.

На глобальному рівні гастрономічний туризм уже зарекомендував себе як прибутковий сегмент. За даними Національної туристичної організації України, доквідний обсяг світового ринку гастротуризму перевищував \$150 млрд на рік, з яких \$17 млрд становили продажі сувенірної гастрономічної продукції. Середній чек європейського туриста становив близько €50 на день, тоді як гастрономічний турист витрачав до €200 на день, тобто у чотири рази більше. Ці цифри яскраво демонструють, що орієнтація на гастрономічні вподобання гостей може суттєво збільшити доходність туристичної галузі. Україна, маючи надзвичайно багату і різноманітну кухню, спроможна залучити частину цього світового попиту [9, с. 122]. У кожному регіоні країни є автентичні страви і продукти, які здатні зацікавити мандрівників. Харківщина, зокрема, може запропонувати туристам гастрономічні атракції Слобожанщини: традиційний борщ (в тому числі місцеві його різновиди), вергуни і байбаки (смажені піріжки), мед та продукти бджільництва з лук, напої на травах, страви з локальної риби тощо. Проте наразі цей потенціал реалізується слабо — регіон не має достатньо впізнаваного гастрономічного бренду.

Отже, економічний потенціал гастрономічного туризму для Харківської області полягає у диверсифікації туристичного продукту, збільшенні тривалості перебування і витрат туристів, активізації локального виробництва харчових продуктів та залученні до туризму нових територій (сільських громад). Кожен турист, захоплений місцевою кухнею, фактично стає додатковим інвестором у економіку регіону, витрачаючи кошти на їжу, розваги та сувеніри. У наступних розділах розглянемо, наскільки сформований попит на гастротури та які умови необхідні для перетворення цього потенціалу в реальні інвестиції.

Загальносвітовий тренд останніх років — зростання інтересу туристів до гастрономічних вражень. За оцінками Всесвітньої туристичної організації, знайомство з місцевою кухнею входить до топ-3 мотивів вибору дестинації для мандрівників у світі. В Україні подібна тенденція також набирає обертів, особливо серед молоді та заможних туристів, які прагнуть нового досвіду. Якісна кухня та унікальні ресторани здатні самі по собі стати причиною відвідати місто. Показовим є приклад Львова — міста, яке активно розвиває бренд гастрономічної столиці країни. За даними маркетингових досліджень Львівської міської ради, близько 73% туристів приїжджають до Львова саме заради відвідування місцевих кафе і ресторанів та колоритної атмосфери закладів харчування. Таким чином, майже три чверті туристичного потоку мотивовані гастрономічними чинниками, що напряму впливає на доходи міста. Для порівняння, ще десять років тому така мотивація в Україні практично не фіксувалася — туристи їхали здебільшого заради екскурсій

чи відпочинку. Зміна споживчих пріоритетів свідчить про величезний незадоволений попит на гастротури та кулінарні атракції.

У масштабах країни поки що гастрономічний туризм розвинений нерівномірно. Найактивніше він проявляється у регіонах з уже відомими кулінарними брендами або фестивалями. Крім згаданого Львова (львівська кава, шоколад, традиційні галицькі страви), притягують гурманів Закарпаття (сири бриндзя, вина з автохтонних сортів, угорський бограч), Одеська область (чорноморська кухня, вина Шабо, плодово-ягідні наливки), Буковина і Прикарпаття (гуцульська кухня, гриби та наливки) тощо [10]. У кожному з цих регіонів вже діють гастрономічні фестивалі та маршрути, що формують стабільний попит. Наприклад, у Закарпатті щороку проходить фестиваль "Гуцульська бриндзя" у Рахові, який відвідують тисячі туристів, смакуючи автентичний овечий сир і страви з нього. У Полтаві традиційним став фестиваль галушок, у Львові — Свято шоколаду та кави, в Одесі — фестиваль вуличної їжі. Все це приваблює як внутрішніх мандрівників, так і іноземців.

Харківська область до останнього часу не була серед лідерів гастрономічного туризму, однак споживчий інтерес до її кулінарних пропозицій поступово зростає. Передусім Харків — велике місто з розвинутою ресторанною індустрією, де вже є кілька концептуальних закладів з українською кухнею, крафтовими пивоварнями, кондитерськими тощо. За словами відомого українського ресторатора Дмитра Борисова, іноземні туристи в захваті від українських ресторанів, барної та кавової культури [11]. Він наводить показовий випадок: група гостей з Лондона спеціально прилітала до Києва, щоб повечеряти у його ресторані української кухні "Канапа" — навіть з витратами на переліт дегустаційна вечеря обійшлася їм дешевше, ніж у Лондоні. Цей приклад ілюструє конкурентну перевагу України: дуже високий рівень та різноманітність їжі за відносно низькими цінами. Для багатьох іноземців відвідування українських ресторанів — це співвідношення "цінність за гроші", яке важко знайти деінде. Харків як одне з найбільших міст України може скористатися цим фактором, пропонуючи гастрономічні тури вихідного дня для іноземців (наприклад, з близького зарубіжжя, Прибалтики, Близького Сходу), котрі зацікавлені скуштувати справжній український борщ, вареники, настоянки тощо за помірну ціну.

Для внутрішнього туриста Харківщина може бути привабливою своїми автентичними смаками Слобожанщини. Проведений у 2021 році перший на Харківщині фестиваль борщу "На борщ!" у Краснокутській громаді продемонстрував значний інтерес публіки до локальної кухні. На святі 22 серпня 2021 р. свої страви представили 25 команд з різних сіл громади та району [11]. Окрім традиційних варіантів борщу (з курятиною, свининою, квасолею, пісний), було запропоновано екзотичні рецепти: борщ з грушами, зі сливами, з вишнями, з раками, баклажанами, кукурудзою тощо. Ця подія не лише привернула мешканців околиць, а й гостей з Харкова та сусідніх областей. Різноманітність кулінарних ідей вразила відвідувачів і отримала широкий розголос у ЗМІ. Такий успіх свідчить про два важливі моменти: спожи-

Таблиця 1. Ключові фактори інвестиційної привабливості гастрономічного туризму в регіональному розвитку

Фактор інвестиційної привабливості	Коротка характеристика
Висока платоспроможність туристів	Гастротуристи витрачають значно більше за середнього відвідувача, обираючи авторські ресторани, дегустації, майстер-класи. Це забезпечує високу рентабельність інвестицій у гастрономічні об'єкти.
Унікальність локальної пропозиції	Регіональні рецепти, продукти та традиції створюють ексклюзивні проєкти, позбавлені прямої конкуренції. Приклад – фермерські сироварні чи музеї меду на Харківщині.
Підтримка влади та донорів	Держава та міжнародні організації (ЄС, USAID) підтримують розвиток туризму грантами, пільгами, державно-приватними партнерствами. Харківщина має програму розвитку культури і туризму до 2023 року.
Мультиплікативний ефект і диверсифікація ризиків	Гастротуризм поєднує аграрний, промисловий, культурний і транспортний сектори, забезпечує цілорічну діяльність та стабільні доходи.
Формування бренду регіону	Успішні гастропроєкти підвищують капіталізацію територій і створюють позитивний імідж. Приклад – «борщовий» туризм після визнання борщу ЮНЕСКО у 2022 р.
Відповідність трендам сталого розвитку	Попит на локальні, екологічні та автентичні продукти відповідає цінностям сучасних туристів, підвищуючи шанси на грантову підтримку та партнерство з громадами.

Джерело: сформовано на основі [10, 11].

вачі прагнуть нових гастрономічних вражень і готові їхати "на борщ" чи інші локальні смаколики; місцеві громади здатні генерувати цікавий контент і продукти для гастротуризму, необхідна лише координація та підтримка для регулярного проведення таких заходів.

Незважаючи на позитивні приклади, ринок гастрономічного туризму України все ще формується і далекий від насичення. За словами експертів, головна причина повільного розвитку — відсутність системності та підтримки з боку влади [12]. Наразі ініціаторами більшості гастропроєктів виступають ентузіасти, громадські організації або міжнародні донори, тоді як державні органи лише декларативно визнають важливість цього напрямку. Наприклад, національна концепція розвитку гастрономічного туризму була розроблена лише у 2019—2020 роках в рамках проєкту ЄС щодо географічних зазначень. Лише останніми роками гастротуризм офіційно згадується у Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року як перспективний напрям. Отже, попит з боку туристів на унікальні гастрономічні враження зростає швидше, ніж пропозиція з боку українського туризму. Для Харківської області це означає наявність значного невикористаного ринкового сегменту, заповнення якого може залучити в регіон нові категорії відвідувачів. Важливо, що конкуренція на цьому полі поки невелика — окрім кількох західних областей, інші регіони України лише починають розвивати свої гастрономічні бренди. Таким чином, Харківщина має шанс стати піонером гастротуризму у східній Україні, задовольнивши наявний попит і сформувавши новий туристичний імідж краю.

Гастрономічний туризм є одним із найперспективніших напрямів регіональної економіки, що поєднує високу рентабельність, локальну унікальність і сталість розвитку. Для інвесторів він становить нішу з високим потенціалом прибутковості та соціальної значущості. Основні фактори його привабливості подано в Табл. 1.

Отже, гастрономічний туризм поєднує комерційну вигоду з культурною місією та соціальною відповідальністю. Для Харківської області цей напрям може стати ключовим чинником післявоєнного економічного відновлення, розвитку підприємництва й утвердження регіонального бренду.

Інвестиційна привабливість гастрономічного туризму в Харківській області зумовлена стійким попитом на унікальні кулінарні продукти, конкурентними перевагами регіону (якість і автентичність української кухні, традиції Слобожанщини), підтримкою влади та донорів, а також економічною ефективністю цього напрямку. Збільшення середніх витрат туристів, мультиплікативний ефект та зниження сезонності створюють сприятливе середовище для інвестицій у гастропроєкти, особливо у форматі державно-приватного партнерства (ДПП) і кластерних об'єднань.

Залучення інвестицій у туристичну сферу значною мірою залежить від дієвих фінансових стимулів і підтримки з боку держави та місцевих органів влади. Закон України "Про туризм" визначає туризм пріоритетним напрямом економіки, а механізми ДПП, закріплені у відповідному законодавстві, дозволяють реалізовувати туристичні проєкти на умовах концесії чи спільної діяльності [13]. Для гастротуризму це відкриває можливість створення туристично-інформаційних центрів, дегустаційних залів та маршрутів типу "Дороги вина і смаку".

Національні програми, зокрема "5-7-9%", забезпечують пільгове кредитування малого бізнесу, включно з гастротуристичними стартапами — фермерськими сироварнями, екосадибами, гастрорестораціями. Український культурний фонд (УКФ) та Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) підтримують інноваційні туристичні проєкти грантами, зокрема у сфері гастрономічної спадщини ("Дорога смаку Білогірщини", фестивалі "Дністровські гостини"). Харківщина має потенціал для подібних ініціатив завдяки своїй автентичній кулінарній культурі.

Таблиця 2. Основні фінансові механізми підтримки розвитку гастрономічного туризму в Харківській області

Фінансовий механізм	Зміст та інструменти реалізації
Державні програми і пільги	Передбачають включення туризму до державних стратегій розвитку, можливість пільгового кредитування підприємств (програма «5–7–9»), потенційне запровадження податкових канікул або знижених ставок для туристичних стартапів.
Регіональні та місцеві програми	Забезпечують співфінансування гастрономічних фестивалів та івентів з обласного бюджету, розвиток туристичних кластерів, створення комунальних туристичних об'єктів (музеї, центри гастрономії) у партнерстві з приватним бізнесом.
Гранти та міжнародна допомога	Передбачають участь у програмах ЄС, USAID, Українського культурного фонду, інших міжнародних донорів для отримання безповоротних інвестицій у матеріальну базу, обладнання та підготовку персоналу.
Державно-приватне партнерство (ДПП)	Реалізується через укладання угод про співпрацю між владою та бізнесом. Приклад – створення туристичного комплексу «Гастропарк Слобожанщина», де держава забезпечує земельну ділянку та інфраструктуру, а інвестор будує об'єкти.
Використання туристичного збору	Передбачає акумулювання коштів від туристичного збору на місцевому рівні та їх спрямування на підтримку гастрономічних ініціатив, надання мікрогрантів підприємцям-початківцям у сфері гастротуризму.

Джерело: сформовано на основі [10, 11].

Важливим джерелом фінансування виступає міжнародна технічна допомога. ЄС, ПРООН і USAID фінансують проекти, спрямовані на розвиток гастрономічних кластерів і просування місцевих продуктів. Успішними прикладами є "Дороги вина і смаку" Бессарабії, Закарпаття, Прикарпаття, які продемонстрували приріст туристичних потоків на 20—30% уже в перший рік. Аналогічна ініціатива — "Дорога вина та смаку Слобожанщини" — нині реалізується на Харківщині за підтримки ЄС, що сприятиме розвитку гастрономічної інфраструктури без значних витрат для місцевого бізнесу.

Місцеві бюджети також можуть підтримувати туризм через туристичний збір. Його надходження в Україні у 2021 році зросли на 20% порівняно з 2019 роком, що свідчить про активізацію внутрішнього туризму. Громади Харківщини можуть використовувати ці кошти для фінансування гастрономічних заходів, інфраструктурних проектів і мікрогрантів підприємцям. Приклади Львова та інших міст показують, що реінвестування туристичного збору в промоцію та подієві заходи забезпечує швидке економічне повернення.

Ефективний розвиток гастрономічного туризму неможливий без створення дієвих фінансових механізмів, що забезпечують залучення інвестицій, стабільне фінансування та партнерську взаємодію між державним і приватним секторами [14]. Для Харківської області, яка активно відновлює туристичну інфраструктуру, важливо сформувати багаторівневу систему фінансової підтримки, що поєднує державні, регіональні, міжнародні та місцеві інструменти. У Табл. 2 наведено основні механізми фінансування й стимули, які можуть бути використані для активізації гастрономічного туризму в регіоні.

Реалізація зазначених механізмів вимагає активної позиції місцевої влади. Необхідно, щоб органи управління Харківської області перейшли від декларацій до конкретних дій: створили робочу групу з розвитку гастротуризму, заклали фінансування в бюджеті, лобіювали інтереси регіону у національних програмах. Це

стане сигналом для бізнесу, що регіон відкритий до інвестицій у туризм і готовий розподілити ризики. Відповідно зросте кількість охочих вкластися у цю галузь.

ВИСНОВКИ

Гастрономічний туризм виступає перспективним напрямом підвищення туристичної привабливості та соціально-економічного розвитку Харківської області. Поєднання багатой кулінарної спадщини, підприємницької ініціативи та культурної ідентичності створює підґрунтя для залучення інвестицій і розширення зайнятості населення. Регіональний потенціал Харківщини дозволяє розвивати гастрономічні маршрути та події, орієнтовані на внутрішній і зовнішній туристичний попит. Розвиток гастротуризму має мультиплікативний ефект — стимулює аграрний сектор, малий бізнес і сферу послуг, сприяючи диверсифікації економіки регіону. Підвищення інвестиційної привабливості цього напрямку можливе завдяки розвитку державно-приватного партнерства, кластерної співпраці, використанню грантових програм і територіального брендингу. Реалізація проекту "Смак Слобожанщини" здатна перетворити гастрономічний туризм на дієвий інструмент поствоєнного економічного відновлення регіону та зміцнення його конкурентоспроможності.

Література:

1. Расулова А.М. Потенціал ресторанного бізнесу у розвитку гастрономічного туризму України. Економіка та держава. 2015. № 5. С. 78—83.
2. Корнілова В.В. Сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kornilova.htm (дата звернення: 05.10.2025).
3. Коркуна О. І., Никига О. В., Підвальна О. Г. Гастрономічний туризм як чинник соціально-економічного розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2020. Вип. 155. С. 40—43.

4. Сливенко В.А., Долгієр А.І., Хрулькова К.А. Шляхи активізації вітчизняного гастротуризму на міжнародному туристичному ринку. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7054> (дата звернення: 05.10.2025).

5. Панова І.О., Журавчак Я.З. Проблеми та перспективи розвитку гастрономічного туризму в Україні. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. Вип. 13. С. 196—208.

6. Трішин Ф.А., Крупиця І.В., Байрачна О.К., Шведюк К.Г. Аналіз привабливості гастрономічного туризму в Україні та в Одеській області. Економічний вісник Дніпровського технологічного університету. 2020. № 4. С. 126—132.

7. Бурачек І., Панасюк Д., Ярмолук Д. Гастрономічний туризм в Україні під час війни. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/article/view/5558> (дата звернення: 05.10.2025).

8. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95—98.

9. Романюк І. А. Підвищення якості й ефективності використання трудоресурсного потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 44. С. 120—124.

10. Подорожувати зі смаком: як в Україні розвинути гастротуризм? Investory News. 23.12.2021. URL: <https://investory.news/podorozhuvati-zi-smakom-yak-v-ukraini-rozvinenij-gastroturizm/> (дата звернення: 05.10.2025).

11. Харківщина планує запустити туристичну "Дорогу вина та смаку Слобожанщини". Укрінформ. 20.04.2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3231291.html> (дата звернення: 05.10.2025).

12. Мандич О.В. Удосконалення рекламних та маркетингових продуктів для розвитку підприємств сільсько-зеленого туризму. Боголібські читання: матер. І Всеукр. конф., 18 вересня 2020 р., Переяслав: ДВНЗ "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди", 2020. С. 200—201.

13. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. База даних "Законодавство України". Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 06.10.2025).

14. У 2021 році в Україні найбільше витрачали грошей туристи з ОАЕ. Державне агентство розвитку туризму України. 14.02.2022. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2021-roci-v-ukrayini-naybilshe-vitrachali-groshey-turisti-z-oe> (дата звернення: 05.10.2025).

References:

1. Rasulova, A.M. (2015), "The potential of the restaurant business in the development of gastronomic tourism in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 78—83.

2. Kornilova, V.V. (2018), "Modern trends in the development of gastronomic tourism", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: https://tourlib.net/statii_ukr/kornilova.htm (Accessed 05 October 2025).

3. Korkuna, O.I., Nykyha, O.V. and Pidvalna, O.H. (2020), "Gastronomic tourism as a factor of socio-economic development of territorial communities", *Ekonomichniy prostir*, vol. 155, pp. 40—43.

4. Slyvenko, V.A., Dolhiier, A.I. and Khrulkova, K.A. (2019), "Ways to activate domestic gastronomic tourism in the international tourist market", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7054> (Accessed 05 October 2025).

5. Panova, I.O. and Zhuravchak, Ya.Z. (2021), "Problems and prospects of gastronomic tourism development in Ukraine", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, vol. 13, pp. 196—208.

6. Tryshyn, F.A., Krupysia, I.V., Bairachna, O.K. and Shvediuk, K.H. (2020), "Analysis of the attractiveness of gastronomic tourism in Ukraine and in the Odesa region", *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoho tekhnolohichnoho universytetu*, vol. 4, pp. 126—132.

7. Burachek, I., Panasjuk, D. and Yarmoliuk, D. (2025), "Gastronomic tourism in Ukraine during the war", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 71, available at: <https://economyandsociety.in.ua/article/view/5558> (Accessed 05 October 2025).

8. Marmul, L.O., Romaniuk, I.A. and Polehenko, A.S. (2016), "Competitiveness of fruit and vegetable products and marketing strategies for the development of its market", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 1, pp. 95—98.

9. Romaniuk, I.A. (2020), "Improving the quality and efficiency of using the labor resource potential of tourism enterprises based on motivation and incentives", *Ekonomichniy visnyk universytetu*, vol. 44, pp. 120—124.

10. Investory News (2021), "Travel with taste: how developed is gastronomic tourism in Ukraine?", available at: <https://investory.news/podorozhuvati-zi-smakom-yak-v-ukraini-rozvinenij-gastroturizm/> (Accessed 05 October 2025).

11. Ukrinform (2021), "Kharkiv region plans to launch the tourist route 'Road of Wine and Taste of Slobozhanshchyna'", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3231291.html> (Accessed 05 October 2025).

12. Mandych, O.V. (2020), "Improvement of advertising and marketing products for the development of rural green tourism enterprises", *Materialy I Vseukrainskoi konferentsii [Proceedings of the 1st All-Ukrainian Conference], Boholibski chytannia [Boholib Readings], DVNZ "Pereiaslav-Khmelnitskyi State Pedagogical University named after Hryhorii Skovoroda"*, Pereiaslav, Ukraine, pp. 200—201.

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine "On tourism", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80> (Accessed 06 October 2025).

14. The State Agency for Tourism Development of Ukraine (2022), "In 2021, tourists from the UAE spent the most money in Ukraine", available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2021-roci-v-ukrayini-naybilshe-vitrachali-groshey-turisti-z-oe> (Accessed 05 October 2025).
Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.

УДК 657:334

І. В. Копчикова,
к. е. н., доцент,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7752-1603>
Н. В. Коцєруба,
к. е. н., доцент,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5161-318X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.127

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ: МОЖЛИВОСТІ, РИЗИКИ ТА ПОДАТКОВІ ПЕРЕВАГИ

I. Kopychova,
PhD in Economics Associate Professor, Vinnytsia Institute of Trade and Economics SUTE
N. Kotseruba,
PhD in Economics Associate Professor, Vinnytsia Institute of Trade and Economics SUTE

ORGANIZATIONAL AND LEGAL FORMS OF SMALL BUSINESS:
OPPORTUNITIES, RISKS AND TAX ADVANTAGES

У статті розглядаються організаційно-правові форми здійснення підприємницької діяльності в Україні — фізична особа-підприємець (ФОП) та товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Актуальність дослідження зумовлена необхідністю створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, який є важливим чинником економічного зростання та наповнення державного бюджету. Здійснено аналіз сучасних наукових досліджень, присвячених специфіці функціонування малого бізнесу, зокрема проблематиці оподаткування та регулювання підприємницької діяльності. У процесі дослідження проаналізовано правові та організаційні аспекти реєстрації, відповідальності, оподаткування, ведення бухгалтерського обліку та ліквідації підприємницьких структур. Особливу увагу приділено податковим перевагам функціонування ФОП, що сприяють оптимізації податкового навантаження та забезпечують більшу гнучкість у фінансових рішеннях. За результатами проведеного аналізу узагальнено відмінності між ФОП і ТОВ у табличній формі, що дозволяє систематизувати отримані дані та надати практичні рекомендації щодо вибору оптимальної організаційно-правової моделі ведення бізнесу залежно від стратегічних цілей підприємця.

The article examines the organizational and legal forms of entrepreneurial activity in Ukraine — individual entrepreneur (IEO) and limited liability company (LLC). The relevance of the study is due to the need to create favorable conditions for the development of small and medium-sized businesses, which are an important factor in economic growth and filling the state budget. The purpose of the article is to identify the key features of entrepreneurial activity in the forms of an individual entrepreneur and a limited liability company, as well as analyze their tax, organizational and legal aspects in order to substantiate the optimal business model depending on the strategic goals of the

entrepreneur. An analysis of modern scientific research devoted to the specifics of the functioning of small businesses, in particular the issues of taxation and regulation of entrepreneurial activity, was carried out. The research analyzed the legal and organizational aspects of registration, liability, taxation, accounting, and liquidation of business structures. Particular attention is paid to the tax advantages of operating as a sole proprietorship, which contribute to optimizing the tax burden and provide greater flexibility in financial decisions. Based on the results of the analysis, the differences between an individual entrepreneur and an LLC are summarized in tabular form, which allows us to systematize the data obtained and provide practical recommendations on choosing the optimal organizational and legal model of doing business depending on the strategic goals of the entrepreneur. The study found that both individual entrepreneurs and LLCs have a number of advantages and limitations that determine the appropriateness of their use in specific economic conditions. Individual entrepreneurs are characterized by ease of registration, lower tax burden, flexibility in income management, and minimal accounting requirements. Thus, the choice between an individual entrepreneur and an LLC should be based on a thorough analysis of the entrepreneur's strategic goals, the scale and specifics of the activity, as well as an assessment of possible risks. The rational use of the advantages of both organizational and legal forms will contribute to increasing the efficiency of small business in Ukraine and its contribution to the socio-economic development of the state.

Ключові слова: малий бізнес, оподаткування, товариство з обмеженою відповідальністю, фізична-особа підприємець.

Key words: small business, taxation, limited liability company, individual entrepreneur.

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

Ефективність розвитку малого бізнесу будь-якої країни характеризується її економічною ситуацією. В умовах сьогодення наша держава знаходиться в складних і нестабільних умовах, тому важливим залишається питання зацікавленості вкладення коштів суб'єктами господарювання в розвиток власного бізнесу. Одним із основних завдань з боку органів державної влади є створення умов для становлення та розвитку бізнесу, що сприятиме розквіту підприємницької діяльності та наповненню бюджету держави. Платники податків зі сфери малого та середнього бізнесу сплачують вагомую частку до державного та місцевих бюджетів. Вони збільшують спектр товарів та послуг, зміцнюють економічну складову, а також підтримують рівень конкурентного середовища [4].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний стан, специфіку організації та оподаткування малого бізнесу, зокрема, використання спеціального податкового режиму, а також напрями їх вдосконалення досліджувала значна кількість вітчизняних науковців у своїх наукових працях. Бобиль В. В. вважає, що найбільшим бар'єром для підприємців зазвичай є недостатність фінансування та податки, внаслідок чого обмежуються ресурси для розвитку в майбутньому. [1]. Ткачик Л. П. у своєму дослідженні наголошує, що в умо-

вах сьогодення спрощена система — це один із основних інструментів агресивного планування та ухилення від сплати податків. Дані відхилення відбувається шляхом порушення митних правил та через ФОП, що суттєво занижують суми виручки [3]. Тучак Т. В., Лінник О. П. розглядають специфіку й особливості застосування спрощеної системи оподаткування в Україні та напрями її реформування відповідно до сучасних умов розвитку малого підприємництва [4]. Юрчишена Л. В. вважає, що покращити баланс інтересів між державою та малим бізнесом можна та пропонує використовувати комплекс заходів у сфері регулювання малого та середнього бізнесу [5].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення ключових особливостей здійснення підприємницької діяльності у формах фізичної особи-підприємця та товариства з обмеженою відповідальністю, а також аналіз їх податкових, організаційних та правових аспектів з метою обґрунтування оптимальної моделі ведення бізнесу залежно від стратегічних цілей підприємця. Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

1. Розглянути правові засади функціонування ФОП і ТОВ, особливості їхньої реєстрації та відповідальності.
2. Охарактеризувати податкові режими, доступні для ФОП і ТОВ, та визначити їхні переваги й недоліки.
3. Дослідити особливості бухгалтерського обліку та звітності у ФОП і ТОВ.
4. Систематизувати ключові переваги й ризики використання кожної організаційно-правової форми.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика ключових організаційно-правових аспектів функціонування ФОП та ТОВ

Відповідальність	
Підприємець несе відповідальність власним майном. Це означає, що у разі виникнення боргів можуть бути накладені арешти на банківські рахунки чи інше майно підприємця як фізичної особи.	У ТОВ засновники несуть ризики лише в межах своєї частки у статутному капіталі. Відповідно, навіть у випадку збитків або накладення штрафних санкцій на товариство, його учасники не зобов'язані покривати ці втрати власними активами.
Процедура відкриття	
Реєстрація ФОП є значно спрощеною, оскільки не передбачає формування статутного капіталу. Підприємець може використовувати у господарській діяльності належне йому майно (кошти, обладнання, транспорт, нерухомість тощо). На початковому етапі відкриття розрахункового рахунку чи виготовлення печатки не є обов'язковим.	Відкриття ТОВ вимагає набагато більших зусиль і документів від інвестора. (підготувати комплект установчих документів: статут та протокол (рішення) про створення (саме на підставі цих документів державний реєстратор буде проводити реєстрацію); - завірити у нотаріуса підписи на них; - подати документи для реєстрації.
Строки реєстрації	
ФОП зазвичай реєструється протягом одного тижня: 1–2 дні триває внесення даних до Єдиного державного реєстру, решта часу — отримання статусу платника єдиного податку та відповідних витягів. При онлайн-реєстрації через портал «Дія» строк може скорочуватися до кількох годин (за умови подання заяви у робочий день).	Реєстрація ТОВ, як правило, займає 3–5 робочих днів, що включає підготовку й нотаріальне посвідчення документів та внесення запису до державного реєстру. Після завершення процедури можна відкривати банківський рахунок, виготовляти печатку та призначати директора. У випадку обрання ТОВ статусу платника ПДВ додатково потрібні ще 5–7 днів для проходження реєстраційних процедур. Заяву на реєстрацію платником ПДВ можна подати одночасно з реєстрацією ТОВ або ФОП (звісно, якщо обрана система оподаткування ТОВ чи ФОП передбачає сплату ПДВ).

Джерело: сформовано автором.

5. Надати рекомендації щодо доцільності вибору ФОП чи ТОВ залежно від масштабів діяльності, рівня ризиків та довгострокових стратегічних планів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Найчастіше власник при започаткуванні бізнесу стоїть перед вибором форми організації власної справи: зареєструвати приватного підприємця (тобто ФОП) або ж віддати перевагу юридичній особі — наприклад, товариству з обмеженою відповідальністю.

В Україні зростає поширеність здійснення підприємницької діяльності у формі фізичної особи-підприємця. Така організаційно-правова модель надає можливість забезпечити гнучке управління господарською діяльністю, оптимізувати податкове навантаження та розширити клієнтську базу. Водночас функціонування у межах даної форми підприємництва супроводжується певними ризиками та обмеженнями, які необхідно враховувати. У статті розглядаються ключові переваги й недоліки використання ФОП, а також податкові аспекти, що можуть визначати доцільність обрання цієї організаційної форми.

Фізична особа-підприємець (ФОП) — це громадянин, який офіційно здійснює підприємницьку діяльність. У процесі державної реєстрації ФОП фізична особа, поряд зі статусом громадянина, набуває додаткового правового статусу суб'єкта підприємницької діяльності та здійснює господарську діяльність від власного імені.

Юридична особа (найчастіше товариство з обмеженою відповідальністю — ТОВ) — це організація, компанія, фірма, заснована одним або декількома особами, статутний капітал якої розділений на частки, розмір яких встановлюється статутом.

Кожна з цих форм має свої особливості щодо відповідальності, процедури реєстрації, фінансових зобов'язань та організації господарської діяльності. Порівняння ФОП і ТОВ дозволяє виявити їхні переваги та недоліки, що є важливим для обґрунтування вибору оптимальної моделі ведення бізнесу залежно від масштабів діяльності, рівня ризиків і стратегічних цілей підприємця. З метою систематизації ключових характеристик наведемо порівняльний аналіз основних відмінностей між цими організаційно-правовими формами у вигляді таблиці (табл. 1).

Фізична особа-підприємець є однією з найбільш поширених форм організації підприємницької діяльності в Україні завдяки простоті реєстрації та ведення обліку, гнучкості у розпорядженні доходами та відносно низьким витратам на адміністрування бізнесу. Водночас ця форма має низку обмежень і ризиків, зокрема повну майнову відповідальність підприємця, обмеження у видах діяльності та відсутність можливості передати бізнес іншому власнику. Для комплексного аналізу доцільності вибору ФОП як організаційно-правової форми підприємництва розглянемо його основні переваги та недоліки у порівняльному вигляді (табл. 2).

Товариство з обмеженою відповідальністю є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм підприємництва в Україні, яка забезпечує більш висо-

Таблиця 2. Переваги та недоліки ФОП

Переваги ФОП	Недоліки ФОП
До ведення бухгалтерського обліку підприємця не висуваються серйозні законодавчі вимоги, вести свою бухгалтерію підприємець може і самостійно. В більшості випадків (якщо мова йде про ФОП на єдиному податку) вести облік — це фіксувати суми доходів, а в кінці кварталу (для 3 групи) або року (для 1 або 2 групи) подати декларацію.	Вибирати для свого бізнесу назву. За законодавчими вимогами він повинен називатися по своєму прізвищу
Можливість ведення бізнесу без обов'язкового відкриття рахунку в банку.	Обмежуються певні види діяльності.
Фізична особа-підприємець може на свій розсуд розпоряджатися своїми доходами та прибутком. Це означає, що в будь-який момент він може вилучити з бізнесу частину свого доходу — або як зароблений прибуток, або просто вивести гроші з бізнесу і направити їх на особисті цілі	У ситуації, коли діяльність тимчасово зупинилася, ФОП, якщо він знаходиться на ЄП, щомісяця повинен продовжувати оплачувати ЄСВ (в 2025 році – 1760 грн).
ФОП має повне право коли завгодно припинити свою діяльність	Бізнес, який створений «навколо» ФОП не може бути переоформлений на іншого інвестора.
Ціна на реєстрацію набагато нижча в порівнянні з ТОВ.	Відповідальність власним майном при банкрутстві. Якщо майна ФОП не вистачить для погашення боргів перед кредиторами, постачальниками та ін., то вони можуть звернутися за стягненням і на те майно, яке купувалося ним як громадянином, в тому числі в шлюбі.

Джерело: сформовано автором на підставі [2].

кий рівень захисту інтересів засновників та можливість масштабування бізнесу. Серед її переваг варто відзначити право на вибір будь-якого найменування, спрощені процедури продажу частки або всього бізнесу, а також можливість припинення діяльності підприємства без прямої залежності від особистих фінансових зобов'язань учасників. Водночас функціонування ТОВ має і певні обмеження: складніша система бухгалтерського обліку, підвищена увага з боку податкових органів, неможливість вільного розпорядження коштами інвесторами та доволі складна процедура ліквідації. Для систематизації зазначених аспектів наведемо порівняння основних переваг та недоліків ТОВ у вигляді таблиці 3.

Серед ключових переваг функціонування фізичної особи-підприємця особливе значення мають податкові аспекти, оскільки оптимізація податкового навантажен-

ня виступає одним із визначальних чинників ефективної організації та розвитку підприємницької діяльності.

1. Спрощена система оподаткування — ФОП може обрати одну з трьох груп єдиного податку залежно від обсягів доходу та виду діяльності. Це дозволяє оптимізувати податкове навантаження, уникнути складних процедур бухгалтерського обліку та зменшити витрати на адміністрування податків.

2. Прозорість і прогнозованість витрат — на відміну від юридичних осіб, що сплачують податок на прибуток із чистого фінансового результату, ФОП сплачує фіксовану суму єдиного податку (1 та 2 група) або за фіксованою ставкою від доходу (5% без ПДВ або 3% із ПДВ). Це робить витрати підприємця більш передбачуваними.

3. Нижче податкове навантаження — у порівнянні з ТОВ, де податкове навантаження включає податок на

Таблиця 3. Переваги та недоліки ТОВ

Переваги ТОВ	Недоліки ТОВ
ТОВ може вибрати будь-яке найменування, якого немає в державному реєстрі.	Бухгалтерський облік ТОВ вимагає кваліфікованого бухгалтера чи кількох.
Легкий продаж частки чи всього бізнесу.	За ТОВ податкові органи значно пильніше слідкують та контролюють, ніж за ФОП.
Можливість «почати з чистого аркуша». Якщо бізнес ТОВ зіштовхнувся із якимись складнощами, то діяльність підприємства можна згорнути, звільнити робітників, а паралельно відкрити нове. Збиткова діяльність ФОП з боргами назавжди «прив'язана» до громадянина, який займався підприємництвом.	Якщо бізнес створено в форматі ТОВ, то інвестор не може в будь-який момент вилучити кошти з бізнесу за власним бажанням.
	Складна ліквідація

Джерело: сформовано автором.

прибуток (18%), ПДВ та інші обов'язкові платежі, ФОП має суттєво простішу систему оподаткування, що дозволяє зберегти більшу частину доходу.

4. Спрощений облік та звітність — ФОП не зобов'язаний вести повноцінний бухгалтерський облік. У більшості випадків достатньо реєстрації доходів та подання податкової декларації раз на квартал або рік (за лежно від групи). Це значно знижує адміністративні витрати.

5. Гнучкість у розпорядженні доходами — підприємець має право без обмежень знімати кошти з рахунку та використовувати їх для особистих потреб, що недоступно для засновників ТОВ, які можуть отримувати прибуток лише у вигляді дивідендів.

6. Можливість оптимізації витрат — завдяки вибору між різними групами спрощеної системи ФОП може адаптувати модель оподаткування до конкретного виду діяльності, обсягів доходів і характеру співпраці з клієнтами.

Робота через фізичну особу-підприємця має такі особливості та переваги:

1. Фізична особа-підприємець здійснює господарську діяльність самостійно, що передбачає організацію бізнес-процесів, пошук клієнтів та укладання договірних угод. Такий формат забезпечує вищий рівень автономії у виборі напрямів діяльності та контрагентів.

2. У сфері оподаткування ФОП має можливість обрати між загальною та спрощеною системами оподаткування, причому остання передбачає декілька груп із визначеними обмеженнями та відповідними податковими ставками.

3. Фізична особа-підприємець зобов'язана здійснювати облік доходів і витрат та своєчасно подавати податкову звітність, що охоплює сплату єдиного соціального внеску (ЄСВ) та інших обов'язкових платежів.

4. На відміну від найманих працівників, ФОП не користується трудовими гарантіями, такими як мінімальна заробітна плата, оплачувані відпустки чи лікарняні, а вирішення цих питань покладається виключно на самого підприємця.

5. Законодавство передбачає можливість залучення найманої праці, однак це супроводжується додатковими фінансовими витратами на оплату праці та виконання податкових зобов'язань щодо працівників.

6. Сплата ЄСВ дозволяє ФОП накопичувати трудовий стаж, що впливає на розмір майбутньої пенсії

Здійснення підприємницької діяльності у формі фізичної особи-підприємця є доцільним для осіб, які орієнтовані на підвищений рівень самостійності та готові самостійно розв'язувати організаційні й управлінські питання, пов'язані з функціонуванням бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що як ФОП, так і ТОВ мають низку переваг і обмежень, які визначають доцільність їх використання в конкретних економічних умовах. ФОП характеризується простотою реєстрації, нижчим податковим навантаженням, гнучкістю у

розпорядженні доходами та мінімальними вимогами до бухгалтерського обліку. Водночас дана форма підприємництва супроводжується високим рівнем особистої майнової відповідальності та обмеженнями у видах діяльності. ТОВ, навпаки, забезпечує обмежену відповідальність засновників, можливість масштабування бізнесу та привабливість для інвесторів, але потребує складнішої системи бухгалтерського обліку, більшої уваги з боку контролюючих органів та значних витрат на адміністрування. Таким чином, вибір між ФОП і ТОВ має ґрунтуватися на ретельному аналізі стратегічних цілей підприємця, масштабів та специфіки діяльності, а також оцінці можливих ризиків. Раціональне використання переваг обох організаційно-правових форм сприятиме підвищенню ефективності малого бізнесу в Україні та його внеску в соціально-економічний розвиток держави.

Література:

1. Бобиль В. В., Топоркова О. А. Оподаткування малого бізнесу: нормативно-організаційний аспект. Review of transport economics and management. 2019. № 1 (17). С. 35—47. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/176482>
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Ткачик Л. П., Бешко О. Я. Спрощена система оподаткування як інструмент агресивного податкового планування. Молодий вчений. 2018. № 2. С. 758—763.
4. Тучак Т. В., Лінник О. П. Напрями реформування спрощеної системи оподаткування в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 306—311. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-306-311>
5. Юрчишена Л. В., Саницька О. Ю. Аналіз єдиного податку у формуванні доходів місцевих бюджетів України. Фінанси, облік, банки. 2019. № 1. С. 169—178. URL: <http://jfub.donnu.edu.ua/article/view/7420/7438>

References:

1. Bobyl', V. V. and Toporkova, O. A. (2019), "Taxation of small business: normative organizational aspect", Review of transport economics and management, vol. 1 (17), pp. 35—47, available at: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/176482> (Accessed 15 Sept 2025).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 15 Sept 2025).
3. Tkachyk, L. P. and Beshko, O. Ya. (2018), "Simplified tax system as the aggressive tax planning instrument", Molodyj vchenyj, vol. 2, pp. 758—763.
4. Tuchak, T. V. and Linnyk, O. P. (2020), "Directions for reforming the simplified taxation system in Ukraine", Biznes Inform, vol.3, pp. 306—311. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-306-311>
5. Yurchyshena, L. V. and Sanyts'ka, O. Yu. (2019), "Analysis of the single tax in the local budgets of Ukraine", Finansy, oblik, banky, vol. 1, pp. 169—178, available at: <http://jfub.donnu.edu.ua/article/view/7420/7438> (Accessed 15 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.10.2025 р.

*B. Butko,
PhD in Economics, Assistant of the Department of International economics,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9769-7523>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.132

HIGH-TECH CLUSTER NETWORKING MODELS WITHIN THE CONCEPT OF THE NATIONAL INNOVATION SYSTEM FORMATION

Б. О. Бутко,
к. е. н., асистент кафедри міжнародної економіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

МЕРЕЖЕВІ МОДЕЛІ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КЛАСТЕРІВ У КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Paper highlights high-tech industrial cooperation forms and models; economic growth modeling within the context of national innovation system formation and investigated; perspective research in the R&D field and its directions taken to consideration.

The change in the place and role of international cooperation in the modern world economy is due to the following objective advantages: a synergistic effect; a sharp reduction of a one-time and current production costs of the implementation of cooperation projects by each of the participants; terms of mastering production and updating products; joint or coordinated solution of a complex of interrelated problems of the entire innovation cycle of reproduction (production, technologies, management, marketing, sales and after-sales service of products, R&D, improvement and creation of products). Despite the fact that current approaches to the organization of innovative activities in companies have changed significantly in favor of market-oriented methods, this model remains relevant and is used in: scientific organizations, education institutions, technological startups, spinoffs, in the organization of large projects, focused on creating breakthrough products.

Five main models of international scientific and industrial cooperation, which characterize the predominant specificity of the relations between the cooperators, the licensor and the licensee. were being distinguished: the licensor transfers technologies, licenses for the use of industrial and (or) intellectual property rights, certain types of technological equipment to the licensee; an additional obligation of the licensor to supply the licensee with a part of components of its own production; Transfer of complete technological lines (not individual types of equipment) together with the relevant technologies under the terms of financial leasing; Contracting cooperation, under which the contractor fulfills the licensor's order for the production of intermediate products. At the same time, the necessary technical documentation is transferred to the licensee, and in some cases, separate equipment and part of the components produced by the licensor; Joint production of an agreed range of products, accompanied by the exchange of some types of equipment and mutual supplies of finished and intermediate cooperated products.

Clusters generalized as objects that encompassed a large number of diverse participants, unencumbered by geographic location, time zones, and other stationary constraints. Virtualization of cooperation makes it possible to create large-scale high-tech, radically innovative projects.

Technological clusters are differentiated and classified: cross-border cluster — association of economic agents with different centers of economic interest in relation to each other from the supply and demand side, territorially concentrated in neighboring regions; transnational cluster — an international formation of clusters consisting of interacting agents effectively connected by joint technical projects, which also have cooperation with border economic entities, sovereign national and cross-border institutions, global financial and specialized economic non-profit organizations and mechanisms with the aim of intensifying the development of constituent units of the cluster and the cluster as a whole, as well as the national economy.

У статті висвітлено форми та моделі високотехнологічної промислової кооперації; досліджено моделювання економічного зростання в контексті формування та розвитку національної інноваційної системи; розглянуто перспективні дослідження в галузі НДДКР та враховані напрямки їх розвитку.

Визначено обумовленість зміни місця та ролі міжнародної кооперації в сучасній світовій економіці наявністю об'єктивних переваг: синергетичний ефект; різке скорочення змінних одиначних та поточних виробничих витрат на реалізацію проектів з кооперації кожним з учасників; термін освоєння виробництва та оновлення продукції; спільне або узгоджене вирішення комплексу взаємопов'язаних проблем усього інноваційного циклу відтворення (виробництво, технології, управління, маркетинг, продаж та післяпродажне обслуговування продукції, НДДКР, удосконалення та масштабування продукції). Незважаючи на те, що сучасні підходи до організації інноваційної діяльності в компаніях суттєво змінилися на користь ринково-орієнтованих методів, обґрунтована модель залишається актуальною та використовується у: наукових організаціях, навчальних закладах, технологічних стартапах, спін-офах, при організації великих проектів, орієнтованих на створення проривних продуктів.

Виділено п'ять основних моделей міжнародної науково-промислової кооперації, які характеризують переважну специфіку відносин між кооператорами, ліцензіаром та ліцензіатом: передача ліцензіаром технологій, ліцензій на використання промислових та (або) прав інтелектуальної власності, певних видів технологічного обладнання ліцензіату; додаткове зобов'язання ліцензіара постачати ліцензіату частину компонентів власного виробництва; передача комплектних технологічних ліній (не окремих видів обладнання) разом з відповідними технологіями на умовах фінансового лізингу; договірна кооперація, за якою підрядник виконує замовлення ліцензіара на виробництво проміжної продукції — при цьому ліцензіату передається необхідна технічна документація, а в деяких випадках окреме обладнання та частина компонентів, що виробляються ліцензіаром; спільне виробництво узгодженого асортименту продукції, що супроводжується обміном деякими видами обладнання та взаємними поставками готової та проміжної кооперованої продукції.

Кластери узагальнено як об'єкти, що охоплюють велику кількість різноманітних учасників, не обтяжених географічним розташуванням, часовими поясами та іншими стаціонарними обмеженнями. Віртуалізація кооперації дає змогу створювати масштабні високотехнологічні, радикально інноваційні проекти.

Технологічні кластери диференційовано та класифіковано: транскордонний кластер — об'єднання економічних агентів з різними центрами економічного інтересу відносно один одного з боку пропозиції та попиту, територіально зосереджених у сусідніх регіонах; транснаціональний кластер — міжнародне утворення кластерів, що складається з взаємодіючих агентів, ефективно пов'язаних спільними технічними проектами, які також мають співпрацю з прикордонними економічними суб'єктами, суверенними національними та транскордонними інституціями, глобальними фінансовими та спеціалізованими економічними некомерційними організаціями та механізмами з метою інтенсифікації розвитку складових одиниць кластера та кластера в цілому, а також національної економіки.

Key words: economic growth; innovations; high-tech; national innovation system; technological clusters; industrial cooperation; R&D commercialization.

Ключові слова: економічне зростання; інновації; високі технології; національна інноваційна система; технологічні кластери; промислова кооперація; комерціалізація НДДКР.

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

In connection with the shortening of natural resources, the process of high-tech development takes

the leading place in overcoming crisis phenomena and further economic growth, also the reformation of the social method of production is taking place. Despite the above, intensive development is only an element of the constructive evolutionary process, which also involves the refragmentation of the technological method and

culture of consumption, modification of the entire palette of the set of social relations and the economic mechanism.

ANALYSIS OF THE LATEST STUDIES AND PUBLICATIONS

A critical understanding of various aspects of the international experience of intensification of the commercialization of a high-tech product was reflected in the works of A. Asaul, V. Voynarenko, V. Geets, V. Zakharchenko, A. Yermishina, R. Kuzmenko, S. Sokolenko, V. Tretyak, H. Khasaev and others

FORMULATION OF THE GOALS OF THE ARTICLE (STATEMENT OF THE TASK)

The anticipated acceleration of innovative progress will continue in the future. The relevance of this trend can be seen in the modification of the relationship between science and production, which depends on the strengthening of the latter's dependence on science in contrast to the prevalence of empirical experience in the past.

OUTLINE OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY

The unorthodox absorption of scientific experience depends on the totality of the diagnosis of technical and economic formats, immanent to the post-industrial process, which are unflexible in relation to the traditional academic method. Classical political economic indicators of volumes, efficiency and production factors are now unable to fully reflect the economic processes. Innovations have an unstable and unpredictable nature that is not subject to classical econometric formalization with basic cyclic patterns in abstraction. Depreciation of the means of production was a fairly long process for decades, today the picture has changed in the direction of a radical acceleration of its renewal. Radical innovations today have an ultra-short, virtually instantaneous value chain from R&D to its further commercialization. According to research, the usual period of absorption of innovations during 1885—1919 was 37 years, 1920—1944 — 24 years, 1945—1964 — 14 years, over time it began to reach from 3 to 5 years for the most modern advanced inventions [1].

As a result, the task of forming effective mechanisms and models for the commercialization of high-tech products has been updated. Thus, with the rapid development of high technologies, the process of cognition can no longer remain on the evolutionary basis of development. The enormous speed of the emergence of fundamentally new information, its scope and modification determines, in order to maintain high competitiveness, the need to create a new format and principles of response to the results of scientific and experimental activities.

That is why in the "Report on Global Competitiveness 2024" special attention was paid to the development of the innovative potential of national economies as a prerequisite for the formation of competitive economic systems [2].

Today, the concept of the "knowledge economy" is inextricably linked with the constant cycle of innovative development, the ability to create new knowledge, technologies, processes, the ability to access information and the ability to effectively use it commercially. It should be noted that international cooperation in the process of commercialization of a high-tech product, cooperation in the field of research and development are becoming a powerful driving force for the development of the industry in the world economy, the main form of international industrial cooperation, the core of the transnationalization of production, the material base of the processes of international economic integration and globalization of the world economy.

The change in the place and role of international cooperation in the modern world economy is due to its objective advantages. Among them: a synergistic effect, a sharp reduction of investment (one-time) and current production costs of the implementation of cooperation projects by each of the participants, as well as terms of mastering production and updating products, joint or coordinated solution of a complex of interrelated problems of the entire innovation cycle of reproduction (production, technologies, management, marketing, sales and after-sales service of products, R&D, improvement and creation of products). Today, such international interaction has actually transformed into international scientific and industrial cooperation. This is evidenced by the analysis of many international cooperation projects and relevant agreements conducted by the United Nations Economic Commission for Europe.

On its basis, the following five main models of international scientific and industrial cooperation can be distinguished, which characterize the predominant specificity of the relations between the cooperators, the licensor and the licensee.

Model 1. Under the cooperation agreement, the licensor transfers technologies, licenses for the use of industrial and (or) intellectual property rights, certain types of technological equipment to the licensee. The received is paid by the licensee with the products produced by him, as well as, at the request of the former, with services and own licenses.

Model 2. Contains an additional obligation of the licensor to supply the licensee with a part of components of its own production.

Model 3. Unlike the first model, it involves the transfer of complete technological lines (and not individual types of equipment) together with the relevant technologies under the terms of financial leasing.

Model 4. Contracting cooperation, under which the contractor fulfills the licensor's order for the production of intermediate products. At the same time, the necessary technical documentation is transferred to the licensee, and in some cases, separate equipment and part of the components produced by the licensor.

Model 5. Joint production of an agreed range of products, accompanied by the exchange of some types

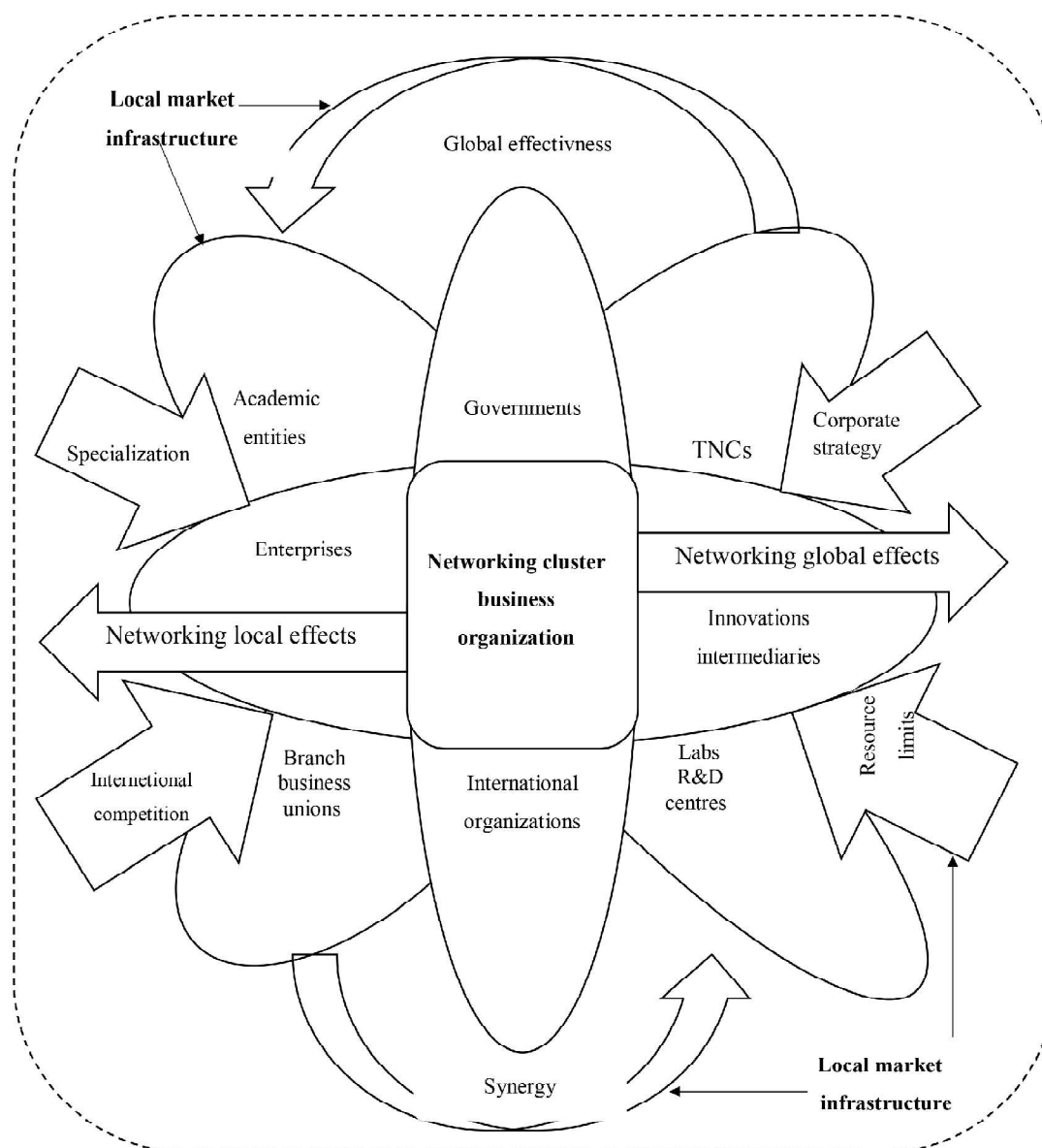


Fig. 1. High-tech product production network cluster formation (formed after [6])

of equipment and mutual supplies of finished and intermediate cooperated products. Joint R&D projects are often envisaged at the same time.

However, the mentioned variants of forms of cooperation are only part of a complex and diversified pool of possible tools for the commercialization of high-tech products. The intensification of the transnationalization of global economic processes, the invigoration of competitive requirements, and the progress of innovation have significantly strengthened the expansion of existing varieties of forms of cooperation between enterprises that are residents of different economic territories and agents of sovereign national innovation systems. The following can be considered relevant modern forms of cooperation today: consortium (alliances), technological clusters, technoparks, innovation funds.

R. Wallace sees a set of the following components: reducing moral risks, postulating common

missions, goals and tools; segmentation of the product group for the consumer, critical reflection, establishment of communication and partner contact, specification of restrictions on cooperation, clear delineation of project start-up boundaries, consolidation of good neighborly relations, guarantee of the right to independence, legal support, business exit plan [4].

Cooperation between partner entities of the formed consortium (alliance) may consist in the essence of the following forms:

- a complex consortium, where agents interact in all areas of business activity, from fundamental research of prospective development to the stage of its commercialization, inclusive;

- limited consortium, which is functionally simplified in terms of interaction: in this case, attention is focused on a limited number of areas of responsibility. The intensity and prospects of cooperation

between partners are determined by the goals of each of them.

In the case of technological clusters, differentiation is possible according to the international or interstate nature of the clustering. The classification of variants of the form of cooperation depends on the definition of the cluster itself:

1) cross-border cluster — association of economic agents with different centers of economic interest in relation to each other from the supply and demand side, territorially concentrated in neighboring regions;

2) transnational cluster — an international formation of clusters consisting of interacting agents effectively connected by joint technical projects, which also have fruitful cooperation with border economic entities (including the entire available complex of economic infrastructure), sovereign national and cross-border institutions, global financial and specialized economic non-profit organizations and mechanisms with the aim of intensifying the development of constituent units of the cluster and the cluster as a whole, as well as the national economy [5] (Fig. 1).

Today, the theory of network cluster formation is based on M. Porter's cluster theory. According to his definition, a network cluster combines forms and features of international competition, specific features of countries, highlighted in the theory of comparative advantages and differentiated subjects of the cluster formation of different states. V. Chernykh claims that the network international cluster is not necessarily formed in the territories connected by the geographical principle, usually the basis of the idea of the defined cluster formation is laid: indicators of the effectiveness of the activities of its agents, the influence of the synergistic effect, the expediency of cooperation, the absence of significant limitations of institutional, economic, of a production and financial nature, the depth and profile of the partners' specialization and their ability to cooperate. A feature of the international network cluster is the free transfer of technologies, diffusion of knowledge and competences within the cluster [7].

The creation of network clusters is preceded by a PEST analysis to identify the peculiarities of the development of the national economies of the cluster's partner countries, the opportunities and prospects for the development of the main, supporting and related industries, the level of competitive interaction and confrontation, the quality, diversification and mobility of the resource base are determined [8].

The concept of the national innovation system was proposed by K. Freeman in the late 1980s to explain differences in the technological development of countries. The concept was later developed by B. Lundvall and R. Nelson. The research was based on the results previously obtained by J. Schumpeter (theory of economic dynamics), F. Hayek (the concept of dispersed knowledge), D. North (institutional theory), R. Solow (the role of NTP in economic growth), P. Romer and R. Lucas (new theory of growth).

In his writings, K. Freeman defines the economic system as a joint formation of economic subjects and institutions in the legal environment of the state, which participate in the creation, storage, dissemination and transformation of new knowledge into new technologies, products and services consumed by society [9].

According to the classic definition of B. Lundvall and R. Nelson [10], innovation is a complex process that unites various participants (enterprises, educational institutions, technological and analytical centers, innovation intermediaries), which form an innovation system. The overall results depend not only on each element of the national innovation system, but also on the interaction of the components of the collective system of creation and use of knowledge, supported by public institutions, values and norms. The theoretical definition of the national innovation system is a special type of the country's economic system, developed taking into account its institutional features, based on an innovative model of interaction of economic entities, the purpose of which is to increase the role of competition between entities based on the introduction of innovations as a key factor in economic dynamics, which directly affects both the structure and content of the state's economy. In international practice, there is the following more practical definition: the national innovation system is a set of institutions belonging to the private and public sectors, which individually and in the process of cooperation with each other determine the development and spread of new technologies within the borders of a specific state. Elements of the national innovation system include:

- innovation-oriented enterprises;
- state and private institutes;
- system of higher education;
- macroeconomic environment and structure of the economy.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS OF FURTHER INVESTIGATIONS IN THIS DIRECTION

The main measurements of the national innovation system are the number, volumes and degree of centralization of business agents, the structure of financial, human and physical resources, the innovative effect in form of patents, products, technologies and publications. The main structural feature of the national innovation system is the ratio of state and private business funding in R&D [8].

Our own vision of the category of the national innovation system consists in defining it as a set of institutions, rules, and conditions that ensure the emergence within the national economy of such intangible assets (part of the national heritage), which are called innovations in the form of intellectual property objects, ready for commercialization.

Література:

1. Федулова І. В. Еволюція моделей інноваційного процесу. Теорії мікро- макроекономіки. 2010. № 36. С. 117 — 129.

2. Шимановська-Діанич Л. М., Рибалко-Рак Л. А., Бойко Г. С. Процес становлення економіки знань та роль вищого навчального закладу в ньому. Науковий вісник PUET: Economic Sciences. 2019. № 4 (82). С. 185—192.

3. Цапук О. Ю. Система критеріїв та показників оцінювання ефективності впровадження інноваційних розробок. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 137—145.

4. Барна М. Ю., Мороз С. Г. Сучасний стан розвитку малого підприємництва в Україні та ефективність регуляторної політики в цій сфері Економічний дискурс. 2019. № 1. С. 46—54.

5. Lynn F. An Investigation of the Rate of Development and Diffusion of Technology in Our Modern Industrial Society: The Report of the National Commission on Technology, Automation, and Economic Progress. Washington D.C.: U.S.G.P.O., 1966. Part II. P. 27—91. URL: <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=umn.31951d02881786a;view=1up>;

6. Butko B. Financial tools for high-tech field active SMEs. East European Science Journal. 2019. № 6 (46). P. 4—10. URL: <https://eesa-journal.com/2019/11/16/financial-tools-for-high-tech-field-active-smes>

7. World Bank. SMEs financial overview. 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance> (дата звернення: 15.03.2020).

8. Чухно А.А., Леоненко П.М., Юхименко П.І. Інституціонально-інформаційна економіка: підручник / за ред. А.А. Чухна. К.: Знання, 2010. 687 с.

9. Freeman, C. History, Co-evolution and Economic Growth. Laxenburg: IIASA, 1995. P 76—95.

10. Richard R. Nelson. Technology, institutions, and innovation systems. Research Policy, 2002, 31. P 265—272.

References:

1. Fedulova, I.V. (2010), "The evolution of innovation process models", *Teorii mikro— makroekonomiky*, vol. 36, pp. 117—129.

2. Shymanovska-Dianych, L.M. Rybalko-Rak, L.A. and Boiko, H. S. (2019), "Knowledge economy formation process and the role of education facilities within it", *Naukovyi visnyk PUET: Economic Sciences*, vol. 4, pp. 185—192.

3. Tsapuk, O.Y. (2013), "System of effectiveness evaluation criteria and indicators of R&D products implementation", *Marketing i menedzhment innovatsii*, vol. 3, pp. 137—145.

4. Barna, M.Y. and Moroz, S.H. (2019), "Current state of development of small businesses in Ukraine and its regulatory policy effectiveness", *Ekonomicnyi dyskurs*, vol. 1, pp. 46 — 54.

5. Lynn, F. (1966), "An Investigation of the Rate of Development and Diffusion of Technology in Our Modern Industrial Society: The Report of the National Commission on Technology, Automation, and Economic Progress", Washington D.C.:U.S.G.P.O., pp. 27—91, Available at: <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=umn.31951d02881786a;view=1up> (Accessed 2 February 2025).

6. Butko, B.O. (2019), "Financial tools for high-tech field active SMEs", *East European Science Journal*, vol 6,

pp. 4-10, available at: <https://eesa-journal.com/2019/11/16/financial-tools-for-high-tech-field-active-smes> (Accessed 10t May 2025).

7. World Bank, (2020), "SMEs financial overview", available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance> (Accessed 15 April 2025).

8. Chukhno A.A, Leonenko P.M. and Yukhymenko P.I. (2010), *Instytutsionalno-informatsiina ekonomika [Institutional-informative economics]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.

9. Freeman, C. (1995), "History, Co-evolution and Economic Growth", Laxenburg: IIASA, pp 76—95.

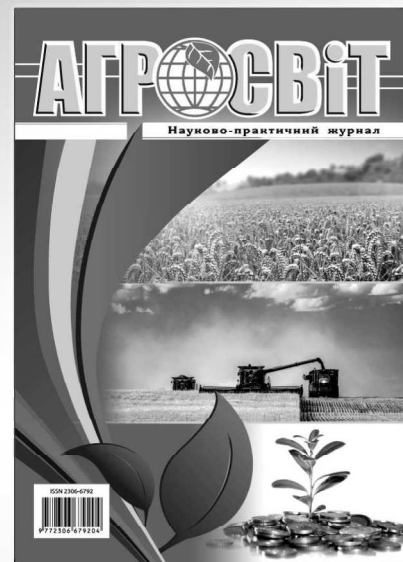
10. Nelson, R. (2002), "Technology, institutions, and innovation systems", *Research Policy*, vol. 31, pp 265—272.

Стаття надійшла до редакції 04.10.2025 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. А. Руда,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3266-7470>

О. В. Марценюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0920-7070>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.138

ФІНАНСОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ПІСЛЯ ВІЙНИ

O. Ruda,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finances,
Banking and Insurance, Vinnytsia national agrarian University, Vinnytsya
O. Martseniuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Vinnytsia National Agrarian University

THE FOREIGN EXCHANGE MARKET AND ITS REGULATION IN THE CONDITIONS OF WAR

У статті розглянуто сучасний стан та основні тенденції розвитку фінансового ринку України в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Проаналізовано ключові макро-економічні параметри, зокрема доходи, видатки та дефіцит державного бюджету у 2021—2024 роках, що дозволило виявити суттєві зрушення у фінансовій політиці держави та її вплив на стабільність ринку. Показано, що значне зростання бюджетних витрат у поєднанні зі збільшенням дефіциту та посиленням залежності від зовнішнього фінансування визначають нові умови функціонування фінансової системи.

Окрему увагу приділено аналізу динаміки банківського сектору, зокрема скороченню кількості діючих банків і зрушенню частки установ з іноземним капіталом. Встановлено, що ці процеси свідчать про посилення концентрації ринку та зростання ролі системних банків у забезпеченні фінансової стійкості. Поряд із цим акцентовано на активізації ринку державних цінних паперів, зокрема облігацій внутрішньої державної позики, які стали ключовим інструментом акумулювання фінансових ресурсів, включаючи кошти фізичних осіб та міжнародних партнерів. Значну увагу приділено також ролі міжнародної фінансової допомоги, яка виступає визначальним чинником підтримки платіжного балансу, макрофінансової стабільності та бюджетного фінансування в умовах воєнної економіки.

The article examines the role of the financial market of Ukraine in ensuring post-war economic recovery, taking into account structural changes caused by the war and global challenges. The study analyzes the dynamics of the main indicators of the state budget for 2021—2024, including revenues, expenditures, and deficit, highlighting their impact on the stability of the financial system. A significant focus is placed on the functioning of the banking sector, particularly the reduction in the number of

commercial banks and institutions with foreign capital, which reflects processes of consolidation, increased regulatory requirements, and adaptation to new risks. Additionally, the article investigates the role of government securities, in particular domestic government bonds (OVDPs), in attracting resources from households and supporting the liquidity of the banking sector. Special attention is paid to the scale of international financial assistance, which has become one of the key factors in maintaining macroeconomic balance, financing budget needs, and strengthening the resilience of the financial market.

The paper substantiates the importance of strengthening internal sources of investment, such as household savings, pension funds, and the insurance market, as well as the necessity of developing innovative instruments — war bonds, green bonds, and infrastructure funds. The significance of digitalization and the development of the fintech sector as drivers of transparency, accessibility, and efficiency of the financial system is also underlined. The proposed directions for development include strengthening trust in financial institutions through the rule of law, launching a funded pension system as a source of long-term capital, activating the insurance market to protect investments, and accelerating integration into the European financial space.

The study emphasizes that effective use of financial market instruments will ensure the mobilization of domestic and foreign capital, reduce dependence on external support, and create a basis for sustainable post-war recovery of the national economy.

Ключові слова: фінансовий ринок, державний бюджет, дефіцит, банківський сектор, міжнародна допомога, облігації внутрішньої державної позики, інвестиції.

Key words: financial market, state budget, deficit, banking sector, international aid, domestic government bonds, investments.

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

Фінансовий ринок є важливою складовою національної економіки, що забезпечує ефективний розподіл капіталу, фінансування інвестицій та стимулює економічну активність. В умовах післявоєнного відновлення його значення особливо зростає, адже саме через фінансові механізми можлива мобілізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів для відбудови країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато вітчизняних і зарубіжних учених присвятили свої наукові дослідження аналізу ролі фінансового ринку у відновленні економіки України та підвищенні її стійкості в умовах кризових викликів. Зокрема, питання функціонування та розвитку фінансового ринку досліджували такі науковці, як Белін В., Борисюк О., Гатуліна Е., Кравчук Н., Татарин Н. та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ролі фінансового ринку України як інструменту відновлення економіки після війни та окреслення перспектив його розвитку

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Військова агресія російської федерації проти України спричинила безпрецедентні руйнування виробничо-

го потенціалу, транспортної та енергетичної інфраструктури, а також завдала глибоких демографічних і соціальних втрат. Повномасштабна війна призвела до різкого скорочення економічної активності, зниження рівня зайнятості та доходів населення, падіння купівельної спроможності й суттєвого знецінення накопичених активів домогосподарств. У 2022 році національна економіка зазнала рекордного скорочення реального ВВП на 29,2%, тоді як 13,5 млн громадян були змушені залишити свої домівки через бойові дії та окупацію. За оцінками міжнародних організацій, понад 7 млн осіб опинилися за межею бідності, а рівень бідності охопив близько чверті населення країни (24%). Додатковим викликом стало зростання інфляційного тиску, девальвація національної валюти, обмежений доступ до фінансових ресурсів та зростання дефіциту державного бюджету [2].

За таких умов особливого значення набуває аналіз функціонування фінансового ринку України, який, попри кризові явища, залишається ключовим механізмом мобілізації внутрішніх та зовнішніх ресурсів, підтримання макроекономічної стабільності й формування основи для післявоєнного відновлення. Вивчення його особливостей у надзвичайно складних умовах воєнного часу дозволяє не лише оцінити масштаби втрат і викликів, але й окреслити напрями підвищення ефективності його роботи з урахуванням стратегічних цілей економічного відновлення та інтеграції у світовий фінансовий простір.

Фінансовий ринок України є одним із ключових інструментів відновлення економіки після війни. Його ефективність залежить від здатності держави забезпечити стабільність, прозорість і сприятливий інвестицій-

Таблиця 1. Головні сегменти фінансового ринку України: характеристики та проблеми

Сегмент	Основні характеристики	Проблеми функціонування
Грошовий ринок	Короткострокове фінансування; інструменти — міжбанківські кредити, депозитні сертифікати НБУ, короткі ОВДП; регуляторна роль НБУ.	Залежність від політики НБУ; банки тримають кошти в НБУ замість кредитування; обмежений набір інструментів.
Кредитний ринок	Довгострокове фінансування бізнесу й населення; домінують банківські кредити (іпотека, споживчі, корпоративні).	Висока частка проблемних кредитів (NPL >30%); низька доступність кредитів для МСБ; коротка база депозитів; високі ставки.
Валютний ринок	Забезпечує обмін валют, міжнародні розрахунки, стабільність гривні; інструменти — готівкові/безготівкові операції, форварди, свопи.	Доларизація економіки; адміністративні обмеження (з 2022); залежність від міжнародної допомоги.
Ринок цінних паперів	Складається з фондового ринку, ринку ОВДП та деривативів; найбільш розвинений сегмент — державні цінні папери; частково доступний для населення.	Низька ліквідність фондового ринку; домінування ОВДП; слабкий вторинний ринок; низька довіра інвесторів.
Страховий ринок	Фінансовий захист бізнесу і населення; основні продукти — авто, майно, медичне страхування, страхування життя.	Малий розмір (менше 3% ВВП); слабка капіталізація; низька довіра населення; недостатнє перестрахування.
Інвестиційний ринок (фонди, пенсійні системи)	Формує довгострокові заощадження; інструменти — інвестфонди, НПФ; потенціал для відновлення економіки.	Дуже слабкий розвиток; відсутність накопичувальної пенсійної системи; низька довіра; обмежений набір інструментів.
Ринок небанківських фінансових послуг	Включає мікрокредитування, факторинг, лізинг, ломбарди; орієнтований на населення з обмеженим доступом до банків.	Завищені ставки (особливо мікрокредити); ризики шахрайства; слабкий захист споживачів; потреба в кращому регулюванні.

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 5].

ний клімат. Пріоритетами розвитку мають стати мобілізація внутрішнього капіталу, залучення зовнішніх ресурсів, розвиток фондового та страхового ринків, а також цифровізація фінансових послуг. Це створить умови для сталого економічного зростання та інтеграції України у світову економіку.

Фінансовий ринок України забезпечує стабільність національної економіки, сприяє розподілу капіталу та підтримці сталого розвитку. Натеper він функціонує в умовах як можливостей, так і викликів, а його структура та ключові сегменти є відображенням економічної та геополітичної ситуації в країні загалом [1].

Фінансовий ринок України являє собою складну систему економічних відносин, яка забезпечує рух капіталу, перерозподіл фінансових ресурсів та формування інвестиційних потоків. У його структурі виділяють кілька основних сегментів. Перш за все, це грошовий ринок, який функціонує на основі короткострокових фінансових інструментів, таких як міжбанківські кредити, депозити та депозитні сертифікати НБУ, виконуючи завдання регулювання ліквідності банківської системи та підтримання стабільності грошового обігу. Важливе місце займає кредитний ринок, що охоплює кредитування бізнесу, держави та населення. Домінуючу роль тут відіграють банки, які трансформують вільні кошти в позиковий капітал, забезпечуючи фінансування споживчих потреб, іпотечних програм та інвестиційної діяльності підприємств. Валютний ринок слугує каналом для обміну іноземних валют і проведення міжнародних роз-

рахунків; він складається з готівкового і безготівкового сегментів, а також операцій з валютними деривативами. Його ключовим регулятором виступає Національний банк України, який здійснює валютні інтервенції та забезпечує курсову стабільність.

Важливим елементом є ринок цінних паперів, який поділяється на фондовий сегмент (акції та корпоративні облигації), ринок державних цінних паперів (ОВДП) та похідні фінансові інструменти. В Україні провідне місце займають операції з ОВДП, тоді як корпоративний сегмент і вторинний ринок залишаються недостатньо розвиненими. Страховий ринок забезпечує фінансовий захист бізнесу та населення, пропонуючи автострахування, страхування життя, майнове та медичне страхування, а також виступає джерелом довгострокових інвестиційних ресурсів. До структури фінансового ринку входить і інвестиційний сегмент, представлений інститутами спільного інвестування, недержавними пенсійними фондами та венчурними компаніями. Попри значний потенціал, він поки не відіграє суттєвої ролі через низький рівень довіри та недостатню регуляторну підтримку.

Окремим напрямом розвитку є ринок небанківських фінансових послуг, до якого належать лізингові та факторингові компанії, кредитні спілки, ломбарди й мікрофінансові організації. Він орієнтований на фінансування домогосподарств і малого бізнесу, проте характеризується високими ризиками та слабким захистом прав споживачів.

Таким чином, структура фінансового ринку України включає банківський та небанківський сегменти, обслуговує коротко — і довгострокові потреби економіки, забезпечує як внутрішні, так і зовнішні фінансові операції. Водночас його розвиток стримується домінуванням банківського сектору, низькою ліквідністю фондового ринку та слабкою капіталізацією небанківських інститутів, що потребує подальшого удосконалення регулювання і підвищення довіри інвесторів.

Ключові сегменти фінансового ринку України, його поточний стан та проблеми представлено в таблиці 1.

Процеси деглобалізації, що проявляються у зменшенні залежності від глобальних ланцюгів постачання та посиленні ролі регіональних торговельних союзів, відкривають для України унікальні можливості для зміцнення внутрішньої фінансової інфраструктури. Зміщення акцентів у бік локальних виробничих і фінансових ресурсів створює передумови для стимулювання внутрішніх інвестицій, розвитку інноваційних проєктів та активізації діяльності національних фінансових установ. Утім, ефективна реалізація цих можливостей потребує глибоких структурних реформ, удосконалення інституційного середовища та проведення виваженої регуляторної політики, здатної гарантувати стабільність і конкурентоспроможність фінансового ринку.

У цьому контексті особлива роль належить Національному банку України (НБУ), який, як центральний регулятор, активно впроваджує заходи для підвищення стійкості банківської системи та фінансового сектору загалом. Серед ключових ініціатив — підвищення вимог до рівня капіталізації банків, удосконалення систем управління ризиками, впровадження сучасних стандартів прозорості та фінансової звітності.

Застосування макропруденційних інструментів, зокрема регулярного стрес-тестування банків, формування капітальних та ліквідних буферів, спрямоване на зниження системних ризиків і забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Не менш вагомим напрямом є гармонізація українського фінансового законодавства із нормами та стандартами Європейського Союзу. Цей процес сприяє не лише підвищенню ефективності національної фінансової системи, а й формує довіру з боку міжнародних інвесторів, відкриваючи шлях до глибокої інтеграції у європейський фінансовий простір. Зближення із найкращими світовими практиками дозволяє Україні посилити власну економічну безпеку, підвищити стійкість до зовнішніх шоків і водночас зробити фінансовий ринок більш привабливим для довгострокових капіталовкладень.

Фінансовий ринок відіграє провідну роль у процесі відновлення економіки України, адже саме він забезпечує формування ресурсної бази для інвестицій, розвитку підприємництва та підтримки державних програм відбудови. Одним із ключових напрямів є акумуляція внутрішніх заощаджень. Банківські депозити, облігації внутрішньої державної позики та пенсійні фонди дозволяють не лише мобілізувати кошти населення й бізнесу, але й спрямовувати їх на фінансування потреб держави та інфраструктурних проєктів. У перспективі запровадження накопичувальної пенсійної системи може стати потужним джерелом довгострокових інвестиційних ресурсів.

Таблиця 2. Основні показники фінансового ринку України у 2021—2024 рр.

Показник	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Депозити населення, млрд грн	640	688	815	1390
Частка проблемних кредитів (NPL), %	30,0	37,0	38,7	30,3
Розміщення ОВДП (надходження до бюджету від ОВДП), млрд грн	414	594	668	640
Інвестиції фізичних осіб в ОВДП, млрд грн	25,1	30,2	52,2	79
Міжнародна допомога, млрд, дол США	2,2	31,1	42,6	41,7
Зростання реального ВВП, %	3,4	-29,1	5,3	2,9

Джерело: сформовано на основі [7].

Важливим чинником є залучення іноземного капіталу, зокрема через міжнародні фінансові організації, партнерські програми та приватних інвесторів. Україна має можливість використовувати зовнішнє фінансування для відновлення зруйнованих об'єктів, розвитку енергетики та промисловості, водночас формуючи сприятливі умови для приватних інвестицій у перспективні сектори економіки.

Суттєве значення має розвиток інноваційних фінансових інструментів. Йдеться про військові облігації, що дозволяють громадянам та бізнесу напряму підтримувати фінансування оборони; "зелені" облігації, які акумулюють ресурси для екологічно безпечних та енергоефективних проєктів; а також інфраструктурні фонди, спрямовані на модернізацію транспортної та енергетичної систем. Використання таких інструментів дає змогу не лише розширити інвестиційні можливості, а й підвищити довіру до українського фінансового ринку.

Не менш важливим напрямом є цифровізація та розвиток фінтех-сектору. Розширення цифрових банківських послуг, використання мобільних додатків для інвестицій, впровадження електронних платформ для купівлі цінних паперів та функціонування онлайн-страхування створюють передумови для фінансової інклюзії. Це дозволяє залучати ширші верстви населення до інвестиційного процесу, підвищувати прозорість операцій і скорочувати витрати на фінансові послуги.

Таким чином, фінансовий ринок не лише виконує функцію акумуляції ресурсів для відбудови, а й формує нову інституційну основу для сталого економічного розвитку, поєднуючи внутрішні можливості із зовнішніми джерелами фінансування, використовуючи інноваційні інструменти та сучасні цифрові технології. З метою детального розуміння масштабів цих процесів доцільно розглянути динаміку ключових макроекономічних та фінансових показників, що відображають стан фінансового ринку України (Табл 2).

Депозити населення зросли з 640 млрд грн у 2021 р. до 815 млрд грн у 2023 р. Це свідчить про поступове відновлення довіри населення до банківської системи навіть у складних умовах війни. Зростання депозитів створює додатковий ресурс для кредитування бізнесу та фінансування інвестиційних проєктів. На кінець 2024 року загальна сума депозитів фізичних осіб (включно з ФОП) сягнула близько 1,39 трлн грн; відбулось істотне зростання ліквідності населення у банках у 2024 р. Це дає банкам більший ресурс для кредитування економіки, але частина депозитів залишається на поточних рахунках.

Частка проблемних кредитів (Non-Performing Loans) зросла з 30% у 2021 р. до 38,7% у 2023 р., що відобра-

Таблиця 3. Виконання державного бюджету України з 2020 по 2024 рр. (млн грн)

Роки	Доходи	Видатки	Кредитування	Сальдо	
				(дефіцит бюджету)	% ВВП
2020	1076016,7	1288016,7	5096,1	-217096,1	-5,18%
2021	1296852,9	1490258,9	4531,4	-197937,4	-3,63%
2022	1787395,6	2705423,3	-3326,0	-914701,7	-17,62%
2023	2671998,0	4014418,1	-9309,5	-1333110,7	-20,39%
2024	3122713,4	4486682,7	-5469,3	-1358500,1	-17,74%

Джерело: сформовано на основі [6].

жає негативний вплив війни на платоспроможність позичальників. Проте цей показник також стимулює банки до підвищення ефективності кредитного ризик-менеджменту та більш ретельного оцінювання потенційних позичальників. Частка непрацюючих кредитів скоротилася в 2024 році — приблизно до 30,3% (на 1 січня 2025). Це означає поліпшення якості кредитного портфелю порівняно з піковими показниками 2022—2023 рр., але рівень NPL все ще високий порівняно з доповоєнним періодом.

Розміщення облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) зросло з 414 млрд грн у 2021 р. до 668 млрд грн у 2023 р. Це свідчить про активну політику держави у мобілізації внутрішнього капіталу для фінансування бюджету, зокрема на потреби оборони та відновлення інфраструктури. Надходження від ОВДП у 2024 році становили 640 млрд грн (одне з основних джерел фінансування бюджету в 2024). Також в обігу на 01.01.2025 було понад 1,86 трлн грн ОВДП (всі випуски), причому інвестиції фізичних осіб у папери зросли з 53 млрд на початок 2024 до 79 млрд на кінець року. Це показує активну роль внутрішнього ринку боргу у фінансуванні дефіциту та мобілізації внутрішнього капіталу.

Міжнародна фінансова допомога значно зросла у 2022—2023 рр. (з \$5,5 млрд у 2021 р. до \$42 млрд у 2023 р.), що відобразило підтримку України з боку міжнародних партнерів під час війни. Зростання ВВП продемонструвало падіння на -29,1% у 2022 р., проте вже у 2023 р. відбулося відновлення економіки з приростом 5,3%. Комбінований аналіз показує, що міжнародна допомога стала критично важливим фактором стабілізації економіки та створила передумови для відновлення фінансового ринку. За підсумками 2022—2024 років загальна сума комітентів міжнародної підтримки досягла сотень мільярдів євро, а саме 399,8 млрд євро (з 2022 по 31.12.2024, включно) (комбінація грантів, кредитів, допомоги різного типу). Це дає змогу фінансувати бюджетні потреби, відбудову та оборону.

Реальний ВВП України виріс приблизно на 2,9% у 2024 році (після сильного відновлення у 2023 році). Це відображає продовження відновлення виробництва в умовах повномасштабного вторгнення, але з уповільненням темпів порівняно з 2023 роком.

Від початку повномасштабної війни український уряд спільно з Національним банком України (НБУ) реалізували комплекс антикризових заходів, спрямованих на забезпечення стабільності банківської системи, посилення контролю за валютним ринком та збереження інвестиційної привабливості країни. До ключових дій належали запровадження валютних обмежень, підтримка ліквідності банківського сектору, фіксація обмінно-

го курсу на початковому етапі війни, а також посилення комунікаційної політики для підвищення довіри з боку громадян і бізнесу.

Водночас, попри певні позитивні результати, фінансовий сектор України продовжує функціонувати в умовах значних ризиків. Серед основних викликів варто відзначити поглиблення макроекономічної нестабільності, зростання державного боргу та пов'язаних із цим витрат на його обслуговування, обмежені можливості доступу до міжнародних ринків капіталу, а також залежність від зовнішньої фінансової допомоги. Додатковим фактором тиску є необхідність проведення глибоких структурних реформ, спрямованих на модернізацію регуляторного середовища, підвищення прозорості та зниження рівня тінізації економіки [9].

У сукупності ці обставини визначають складний контекст функціонування фінансового ринку України, де антикризові заходи дозволяють утримувати відносну стабільність, але потреба у стратегічних трансформаціях залишається критично актуальною.

На сучасному етапі одним із найгостріших викликів для фінансового ринку України залишається значний дефіцит державного бюджету. Його наявність створює низку загроз для макроекономічної стабільності, серед яких — зростання державного боргу та підвищення витрат на його обслуговування, що обмежує можливості для фінансування соціально-економічних програм. Дефіцит також стає чинником посилення інфляційного тиску, провокуючи знецінення національної валюти та зниження купівельної спроможності населення. Додатковим негативним наслідком є підриз довіри до фінансової системи з боку як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, що ускладнює залучення довгострокового капіталу та підвищує залежність держави від зовнішньої фінансової допомоги.

У 2020—2024 рр. виконання державного бюджету України характеризувалося суттєвими структурними зрушеннями, що безпосередньо відображалися на фінансовій стабільності та розвитку фінансового ринку. Якщо у 2020—2021 рр. співвідношення доходів та видатків до ВВП залишалося відносно збалансованим (доходи — близько 24—26% ВВП, видатки — 27—31% ВВП, дефіцит — у межах 3—5% ВВП), то починаючи з 2022 року, внаслідок повномасштабної війни, бюджетні параметри зазнали різкої трансформації. Доходи зросли до 34,4% ВВП у 2022 р. та 40,9% у 2023 р., що пояснюється збільшенням податкових надходжень завдяки інфляційному ефекту, а також масштабною міжнародною допомогою. Водночас видатки сягнули рекордних 52,1% ВВП у 2022 р. та 61,4% у 2023 р., що було зумовлено військовими потребами, соціальними витрата-

ми та підтримкою критичної інфраструктури. У результаті дефіцит бюджету зріс до безпрецедентних рівнів — 17,6% ВВП у 2022 р. та 20,4% ВВП у 2023 р., що значно перевищує маастрихтські критерії та створює довгострокові ризики для боргової стійкості держави.

У 2024 році спостерігалось певне уповільнення темпів зростання видатків (58,6% ВВП проти 61,4% у 2023 р.), а також стабілізація дефіциту бюджету на рівні 17,7% ВВП. Це свідчить про часткове пристосування бюджетної політики до умов війни, активніше використання зовнішньої допомоги та внутрішніх запозичень, зокрема через випуск військових облігацій.

Такі зміни у бюджетній сфері безпосередньо впливають на фінансовий ринок України. По-перше, зростання дефіциту формує підвищений попит на державні запозичення, що стимулює розвиток ринку державних цінних паперів (насамперед військових ОВДП), але водночас витісняє приватні інвестиції та створює ризики ефекту "crowding out". По-друге, значна залежність від міжнародної фінансової допомоги посилює інтеграцію України у світовий фінансовий простір, але водночас формує ризики боргової залежності. По-третє, масштабні бюджетні вливання підтримують ліквідність банківської системи та сприяють розвитку безготівкових інструментів фінансування, однак створюють інфляційний тиск і підвищують ризики для стабільності національної валюти.

Таким чином, трансформація бюджетної політики у 2022—2024 рр. стала ключовим чинником розвитку фінансового ринку: з одного боку, вона стимулювала появу нових фінансових інструментів і залучення капіталу, а з іншого — загострила проблеми дефіциту, боргового навантаження та залежності від зовнішніх ресурсів.

Отже, аналіз виконання державного бюджету України у 2020—2024 рр. показує, що фінансова система країни перебуває у стані глибокої трансформації під впливом воєнних викликів. Якщо у 2020—2021 рр. бюджет залишався відносно збалансованим із помірним дефіцитом, то у 2022—2024 рр. він став основним інструментом забезпечення оборонних потреб, соціальної підтримки населення та відновлення критичної інфраструктури. Це призвело до різкого зростання частки доходів і видатків у ВВП та формування рекордних дефіцитів, які компенсувалися переважно за рахунок зовнішньої допомоги та внутрішніх запозичень.

Для фінансового ринку такі процеси мали подвійний ефект. З одного боку, вони активізували ринок державних цінних паперів, сприяли залученню міжнародних фінансових ресурсів та стимулювали розвиток нових інструментів, зокрема військових облігацій. З іншого боку, високий рівень дефіциту та боргове навантаження підвищили ризики для макрофінансової стабільності, звужили можливості приватного інвестування та створили загрози для довгострокового економічного розвитку.

Таким чином, роль державного бюджету у воєнний період значно посилилася, а фінансовий ринок став основним каналом фінансування потреб держави. Надалі важливим завданням є збереження фінансової стійкості через диверсифікацію джерел фінансування, поступове зниження дефіциту та розвиток інституцій, здатних забезпечити довгостроковий капітал для економічного відновлення.

Таблиця 4. Кількість комерційних банків в Україні з 2020 по 2024 рр.

Роки	Кількість діючих банків	З них з іноземним капіталом	У т.ч. зі 100% іноземним капіталом
2020	74	33	23
2021	71	33	23
2022	67	30	22
2023	63	27	19
2024	61	26	19

Джерело: сформовано на основі [7].

Для зменшення ризиків, пов'язаних із зростанням дефіциту, необхідно застосовувати комплексні інструменти бюджетної та фінансової політики. Одним із ключових напрямів є нарощування внутрішніх джерел фінансування шляхом активнішого використання облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), зокрема орієнтованих на фізичних осіб та інституційних інвесторів. Важливим джерелом залишаються міжнародна фінансова допомога та кредити від МВФ, Світового банку й ЄС, які дозволяють частково покривати дефіцит без надмірного тиску на внутрішній ринок капіталу.

Крім того, необхідним є посилення податкової дисципліни та розширення податкової бази за рахунок децінізації економіки, цифровізації адміністрування податків і запровадження більш справедливого розподілу податкового навантаження. Додатковий потенціал міститься у реформі державних видатків — оптимізації витрат, зниженні неефективних субсидій та посиленні контролю за цільовим використанням бюджетних коштів.

Таким чином, поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування у поєднанні з реформами податково-бюджетної системи здатне мінімізувати негативний вплив бюджетного дефіциту, знизити боргове навантаження та зміцнити довіру до фінансового ринку України. У цьому контексті важливу роль відіграє банківський сектор, який є ключовим посередником у мобілізації ресурсів та забезпеченні ефективного функціонування фінансової системи.

З огляду на це, в умовах зростання бюджетного дефіциту та необхідності підтримки стабільності фінансового ринку діяльність комерційних банків набуває особливого значення. Вони не лише обслуговують державні боргові інструменти, зокрема ОВДП, але й впливають на обсяги кредитування реального сектору економіки та рівень довіри населення до банківської системи. Саме тому доцільно проаналізувати динаміку та специфіку функціонування банківських установ України у період 2020—2024 років, оскільки вони відіграють провідну роль у розвитку фінансового ринку та формуванні умов для його адаптації до кризових викликів (табл. 4).

У 2020—2024 рр. в Україні простежується чітка тенденція до скорочення кількості діючих комерційних банків. Якщо у 2020 році в країні працювало 74 банки, то у 2024 році їх залишилося 61. Це означає зменшення на 13 установ, що відображає процеси консолідації, оптимізації банківського сектору та посилення вимог регулятора до фінансової стійкості установ.

Водночас зменшення відбулося й у сегменті банків з іноземним капіталом. Їхня кількість знизилася з 33 у

Таблиця 5. Перспективні напрями розвитку фінансового ринку України та їх очікуваний вплив

Напрямок розвитку	Очікуваний вплив на економіку
Формування довіри до фінансової системи через верховенство права та прозорість	Зростання інвестиційної привабливості; збільшення внутрішніх заощаджень; підвищення рівня фінансової стабільності.
Запуск накопичувальної пенсійної системи як джерела довгострокового капіталу	Формування внутрішнього інвестиційного ресурсу; фінансування інфраструктурних і стратегічних проєктів; стимулювання фондового ринку.
Активізація страхового ринку для захисту інвестицій	Зниження інвестиційних ризиків; підвищення довіри інвесторів; розширення фінансового захисту бізнесу та населення.
Інтеграція у європейський фінансовий простір	Розширення доступу до міжнародних фінансових ринків; гармонізація регуляторної бази; підвищення конкурентоспроможності національних фінансових інструментів.

Джерело: сформовано на основі.

2020 році до 26 у 2024 році, у тому числі число банків зі 100% іноземним капіталом скоротилося з 23 до 19. Це свідчить про те, що частина міжнародних фінансових груп переглядає свою присутність в Україні через воєнні ризики, економічну нестабільність та необхідність перерозподілу ресурсів.

Водночас збереження майже половини банків з іноземною участю, серед яких значна частка з повним іноземним капіталом, демонструє, що інтерес міжнародних фінансових груп до українського ринку не зник. Це підтверджує потенціал сектору у середньостроковій перспективі, особливо з огляду на майбутню інтеграцію України у фінансовий простір ЄС.

Загалом скорочення кількості банків є природним наслідком як війни, так і довготривалих процесів очищення банківської системи, які розпочалися ще після кризи 2014—2015 рр. Це підвищує стійкість сектору, проте водночас зменшує конкуренцію та обмежує вибір для клієнтів. У майбутньому можна очікувати, що ринок буде поступово відновлюватися за рахунок нових продуктів і технологічних рішень, а не збільшення кількості установ.

Скорочення кількості банків в Україні безпосередньо впливає на розвиток фінансового ринку та його структуру. З одного боку, цей процес має позитивний ефект:

- ринок очищається від слабких та неплатоспроможних установ, що підвищує загальну стабільність банківської системи;

- зменшення кількості банків сприяє концентрації капіталу, посиленню позицій найбільших гравців, які здатні підтримувати фінансову стійкість навіть у кризових умовах;

- банки з іноземним капіталом, що залишилися, виступають "якорями довіри", оскільки підтримуються материнськими структурами і демонструють високі стандарти управління ризиками.

З іншого боку, є й негативні наслідки:

- зменшення конкуренції на ринку веде до звуження спектра фінансових продуктів і потенційного підвищення вартості кредитних ресурсів;

- вихід частини іноземних банків знижує рівень міжнародного капіталу в країні, що обмежує можливості для інвестицій та доступу до дешевих ресурсів;

- скорочення мережі банків негативно позначається на доступі до фінансових послуг у регіонах, особливо для малого та середнього бізнесу.

У підсумку, менша кількість банків робить систему більш консолідованою і стійкою, але водночас зменшує її гнучкість та конкурентність. Для фінансового ринку це означає перехід від кількісного зростання до якісного розвитку, де основну роль відіграватиме цифровізація, розвиток фінтеху, поява нових фінансових інструментів і поглиблення інтеграції з європейським ринком капіталів.

Водночас, незважаючи на наявні виклики, фінансовий ринок України зберігає значний потенціал для подальшого розвитку. Одним із визначальних напрямів його трансформації є активний перехід на цифрові платформи, що забезпечує оптимізацію операційних процесів, зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості та безпеки фінансових операцій. Цифровізація дозволяє розширити доступ населення і бізнесу до фінансових послуг, сприяє розвитку фінтех-інновацій, а також інтегрує Україну у глобальний фінансовий простір, наближаючи її до стандартів розвинених економік [9].

Не менш важливим напрямом виступає поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, які залишаються стратегічними партнерами у відновленні та модернізації національної економіки. Україна продовжує тісно взаємодіяти з Міжнародним валютним фондом (МВФ), Світовим банком, а також його структурними підрозділами — Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК) і Міжнародною асоціацією розвитку (МАР). Фінансова підтримка з боку цих інституцій спрямовується не лише на покриття дефіциту державного бюджету, але й на проведення масштабних структурних і інституційних реформ, зміцнення фінансової стабільності та підвищення ефективності управління державними фінансами. Крім того, вагомий акцент робиться на підготовці та реалізації довгострокових інвестиційних проєктів у сферах енергетики, інфраструктури, цифровізації та соціального розвитку, що відповідають стратегічним економічним пріоритетам України та створюють основу для сталого зростання.

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) є одним із найбільших інвесторів в Україні, на-

даючи значні фінансові ресурси для підтримання економічних реформ. Він фінансує інвестиційні проекти як у приватному, так і в державному секторах, а також забезпечує технічну допомогу. Крім того, ЄБРР активно взаємодіє з іншими міжнародними фінансовими інституціями [7].

Перспективні напрями розвитку фінансового ринку України визначаються потребами післявоєнного відновлення та інтеграції у глобальні економічні процеси. Насамперед ключовим завданням є формування довіри до фінансової системи, що можливе лише за умови реального утвердження верховенства права, захисту прав власності та забезпечення прозорості діяльності фінансових установ. Підвищення рівня довіри з боку населення й інвесторів стане основою для нарощування обсягів внутрішніх заощаджень та притоку іноземного капіталу.

Важливим кроком у розвитку є запуск накопичувальної пенсійної системи, яка здатна забезпечити економіку довгостроковим інвестиційним ресурсом. Пенсійні накопичення можуть стати стабільною базою для фінансування інфраструктурних проєктів, модернізації виробництва та інноваційних ініціатив, створюючи потужний внутрішній інвестиційний ринок.

Суттєве значення має активізація страхового ринку, адже саме він виконує функцію фінансового захисту інвестицій та підприємницької діяльності. Розвиток страхування ризиків, пов'язаних із війною, транспортом, будівництвом і зовнішньоекономічною діяльністю, дозволить знизити інвестиційні ризики та підвищити привабливість України для міжнародних партнерів.

Не менш перспективним напрямом є інтеграція у європейський фінансовий простір. Приєднання до спільних стандартів регулювання, гармонізація законодавства з нормами ЄС, розвиток співпраці з європейськими фінансовими інститутами відкриють нові можливості для залучення капіталу, підвищення конкурентоспроможності українських фінансових інструментів та розширення доступу до міжнародних ринків.

Таким чином, перспективи розвитку фінансового ринку України зосереджуються на поєднанні внутрішніх інституційних реформ із зовнішньою інтеграцією, що створює передумови для його перетворення на потужний інструмент економічного зростання та післявоєнної відбудови країни.

Перспективні напрями розвитку фінансового ринку України та їх очікуваний вплив представлено у таблиці 5.

Отже, перспективні напрями розвитку фінансового ринку України спрямовані на зміцнення його інституційної бази та підвищення ефективності функціонування. Формування довіри та забезпечення прозорості створюють основу для зростання внутрішніх ресурсів і залучення іноземного капіталу. Запуск накопичувальної пенсійної системи дозволить сформувати довгостроковий інвестиційний потенціал, тоді як активізація страхового ринку забезпечить захист інвестиційних проєктів і зниження ризиків. Інтеграція у європейський фінансовий простір сприятиме гармонізації правил, доступу до нових ринків і посиленню конкурентоспроможності національних інструментів. У сукупності ці напрями створюють умови для перетворення фінансового ринку на потужний механізм післявоєнної відбудови та сталого економічного розвитку України.

Одним із перспективних напрямів розвитку фінансового ринку є активне впровадження інноваційних технологій, зокрема блокчейн-рішень, фінансових технологій на основі штучного інтелекту, а також формування ринку "зелених" облігацій. Ці інструменти не лише розширюють можливості для інвесторів, а й сприяють підвищенню прозорості, ефективності та стійкості фінансової системи. В Україні вже створено нормативно-правові засади для функціонування "зелених" фінансових інструментів. Так, ухвалення Верховною Радою України Закону "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки" у новій редакції Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів" від 19 червня 2020 року № 738-IX стало важливим кроком у цьому напрямі. Саме цим законом "зелені" облігації були офіційно закріплені як окремий вид фінансового інструменту.

Відповідно до законодавства, емітентами таких облігацій можуть виступати не лише корпоративні структури, а й територіальні громади через представницькі органи місцевого самоврядування за умови ухвалення рішень щодо реалізації екологічних проєктів. Це відкриває додаткові можливості для фінансування ініціатив у сфері енергоефективності, відновлюваної енергетики та збереження довкілля, що в перспективі може посилити конкурентоспроможність українського фінансового ринку та наблизити його до міжнародних стандартів сталого розвитку [6].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансовий ринок України зазнав суттєвих трансформацій під впливом воєнних викликів та економічної нестабільності. Проведений аналіз засвідчив, що він став ключовим механізмом фінансування державних потреб, насамперед завдяки розвитку ринку державних цінних паперів, зростанню міжнародної фінансової допомоги та залученню внутрішніх заощаджень населення. Водночас ринок зіткнувся з низкою проблем — високим рівнем дефіциту бюджету та боргового навантаження, скороченням кількості банківських установ та зниженням конкуренції.

Особливу роль у функціонуванні фінансового ринку відіграли:

- акумуляція внутрішніх ресурсів через депозити, військові ОВДП та діяльність пенсійних фондів;
- залучення зовнішнього капіталу завдяки міжнародним фінансовим організаціям та підтримці партнерів;
- цифровізація та розвиток фінтех-сектору, що забезпечили доступність інвестиційних інструментів для населення;
- структурна оптимізація банківського сектору, яка посилила його стійкість, але водночас зменшила конкурентність.

Перспективні напрями розвитку фінансового ринку України включають підвищення довіри до фінансових інституцій, запуск накопичувальної пенсійної системи як джерела довгострокового капіталу, активізацію страхового ринку для захисту інвестицій, а також глибшу інтеграцію у європейський фінансовий простір.

Загалом, фінансовий ринок України в умовах війни виконує подвійну функцію: стабілізаційну — підтримуючи державні фінанси та ліквідність банківської системи, і розвиткову — створюючи основу для майбутнього економічного відновлення. Його подальша ефективність залежатиме від поєднання міжнародної підтримки, внутрішньої мобілізації ресурсів та проведення структурних реформ, здатних забезпечити довгострокове зростання та стійкість фінансової системи.

Література:

1. Белін В. С. Стратегічні напрями розвитку фінансового ринку України в умовах деглобалізації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. № 42. С. 253—261. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1436> (дата звернення: 15.09.2025).
2. Борисюк О., Матвійчук Н., Хмелярська Л. Особливості розвитку фінансового ринку України під час війни. Економіка та суспільство. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-76> (дата звернення: 15.09.2025).
3. Гатаулліна Е. Проблематика розвитку фінансового ринку України. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-21> (дата звернення: 16.09.2025).
4. Данилишин Б. Реалії воєнного часу: ситуація в економіці та фінансових ринках України. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/568138_realii_voennogo_chasu_situatsiya.html. (дата звернення: 16.09.2025).
5. Кравчук Н., Луцишин О. Фінансовий ринок України під час війни: реалії функціонування. Світ фінансів. 2022. № 4 (73). С. 112—128. URL: <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.112> (дата звернення: 15.09.2025).
6. Мінфін. Державний бюджет України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 30.09.2025).
7. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 30.09.2025).
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів: Закон України № 738-IX від 19.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (дата звернення: 30.09.2025).
9. Татарин Н., Габрильчук Я. Стан і перспективи розвитку фінансового ринку України під час повномасштабного вторгнення. Галицький економічний вісник. 2025. Том 93. № 2. С. 60—65.
10. Татарин Н., Половко Д. Фінансовий ринок України: аналіз сучасного стану, загрози, проблеми та перспективи. Галицький економічний вісник. 2023. № 4 (83). С. 78—88.

References:

1. Bielin, V. S. (2024), "Strategic directions of development of the financial market of Ukraine in the conditions of deglobalization", *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, vol. 42, pp. 253—261, available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1436> (Accessed 15.09.2025).

2. Borysiuk, O.V. Matvijchuk, N.M. and Khmeliars'ka, L.A. (2024), "Peculiarities of the development of the financial market of Ukraine during the war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-76>

3. Hataullina, E.I. (2023), "Problems of the development of the financial market of Ukraine", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-21>

4. Danylyshyn, B. (2023), "Wartime realities: the situation in the economy and financial markets of Ukraine", available at: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/568138_realii_voennogo_chasu_situatsiya.html (Accessed 16.09.2025).

5. Kravchuk, N. Ya. and Lutsyshyn, O. O. (2022), "The financial market of Ukraine during the war: realities of functioning", *Svit finansiv*, vol. 4 (73). pp. 112—128. <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.112>

6. Minfin (2025), "State Budget of Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (Accessed 30.09.2025).

7. National Bank of Ukraine (2025), available at: <https://bank.gov.ua/> (Accessed 30.09.2025).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Simplification of Investment Attraction and Introduction of New Financial Instruments", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (Accessed 30.09.2025).

9. Tataryn, N. and Habryl'chuk, Ya. (2025), "State and prospects for the development of the financial market of Ukraine during a full-scale invasion", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 93, no. 2, pp. 60—65.

10. Tataryn, N. and Polovko, D. (2023), "The financial market of Ukraine: analysis of the current state, threats, problems and prospects", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 4 (83), pp. 78—88.

Стаття надійшла до редакції 05.10.2025 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 336.255.674

М. М. Калюжна,
к. е. н., доцент, завідувачка кафедри обліку і оподаткування,
Одеський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8243-5328>
С. В. Осадчук,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів,
Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9591-1565>
Т. М. Гнат'єва,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Одеський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6071-0889>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.147

ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ТА АУДИТУ ПОДАТКІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ, ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

М. Kalyuzhna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation, Odessa State Agrarian University
S. Osadchuk,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Odesa I.I. Mechnikov National University
T. Hnatieva,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting
and Taxation, Odesa State Agrarian University

PECULIARITIES OF TAXATION AND TAX AUDIT OF AGRICULTURAL BUSINESSES, THEIR IMPACT ON THE ECONOMY OF UKRAINE

У статті досліджено оподаткування аграрного сектору, котре є важливою складовою економічної політики держави, що безпосередньо впливає на розвиток сільськогосподарського виробництва. У науковій літературі підкреслюється, що для сільського господарства використовуються дві категорії фіскальних інструментів — субсидії (вони виступають стимулами для суб'єктів господарювання визначати пріоритетність ресурсів або споживання товарів відповідно до цілей, які визначені державою) та податки (як пряма чи непряма оплата за товари), які заохочують або зменшують споживання в економічній діяльності [3].

Сільськогосподарські підприємства в Україні представлені різними організаційно-правовими формами, серед яких домінують товариства з обмеженою відповідальністю, приватні підприємства, фермерські господарства, сільськогосподарські виробничі кооперативи, державні підприємства та акціонерні товариства. Кожен з цих типів має свої особливості організації, масштабів діяльності, структури власності та управління, що безпосередньо впливає на порядок оподаткування, а також на застосування податкових пільг і режимів. Маючи таку розгалуженість за формами власності, постійні податкові зміни через окупацію територій та їх замінування, що безпосередньо впливає на ефективність ведення аграрного бізнесу підприємцями є доцільним систематичне проведення аудиту оподаткування не лише державними, а й незалежними аудиторськими фірмами. Це дозволить виявити ризики та усунути їх вчасно, не отримуючи штрафів чи інших наслідків ведення неправильного оподаткування на сільськогос-

подарському підприємстві. Аудит оподаткування виступає формою податкового контролю і в сучасному стані існування нашої країни стає все більш популярним. В умовах постійної трансформації податкової системи країни, що у воєнному положенні здійснення фінансового контролю через аудит податків дає можливість моніторингу, виявлення порушень, їх вчасного усунення, уникнення зайвих витрат підприємствами і налагодження здорової економічної ситуації в Україні.

The agricultural business in Ukraine is currently going through difficult times. Martial law and difficult economic conditions for survival have dealt a severe blow to the efficiency of agribusiness, making this process impossible in some regions. Taxation of the agricultural sector is an important component of the state's economic policy, which directly affects the development of agricultural production. The scientific literature emphasizes that two categories of fiscal instruments are used for agriculture — subsidies (they act as incentives for business entities to prioritize resources or consumption of goods in accordance with the goals set by the state) and taxes (as a direct or indirect payment for goods), which encourage or reduce consumption in economic activity [3].

Agricultural enterprises in Ukraine are represented by various organizational and legal forms, among which limited liability companies, private enterprises, farms, agricultural production cooperatives, state enterprises and joint-stock companies dominate. Each of these types has its own characteristics of organization, scale of activity, ownership structure and management, which directly affects the taxation procedure, as well as the application of tax benefits and regimes. With such a wide range of ownership forms, constant tax changes due to the occupation of territories and their mining, which directly affects the efficiency of conducting agricultural business by entrepreneurs, it is advisable to systematically conduct a tax audit not only by state, but also by independent audit firms. This will allow identifying risks and eliminating them in a timely manner, without receiving fines or other consequences of incorrect taxation at an agricultural enterprise. Tax audit is a form of tax control and is becoming increasingly popular in the current state of our country. In the context of the constant transformation of the country's tax system, which is in a state of war, the implementation of financial control through tax audits makes it possible to monitor, identify violations, eliminate them in a timely manner, avoid unnecessary expenses by enterprises, and establish a healthy economic situation in Ukraine.

Ключові слова: податки, аудит, економіка, воєнний стан, економічна ефективність, аналіз, сільське господарство.

Key words: taxes, audit, economy, martial law, economic efficiency, analysis, agriculture.

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

Сільське господарство є однією з провідних галузей економіки України, що формує значну частку валового внутрішнього продукту та валютних надходжень від експорту. У національній економіці аграрний сектор забезпечує продовольчу безпеку, зайнятість населення у сільських регіонах та розвиток суміжних галузей. Сільське господарство залишається фундаментом системи забезпечення населення продовольством. Разом із тим, ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від податкової політики, яка створює як стимули, так і обмеження для сільськогосподарських товаровиробників. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності гостро постає проблема адаптації податкового середовища до специфіки агробізнесу та аудиту податків у ньому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оподаткування сільськогосподарських підприємств розглядали науковці К. Безверхий [2], Т. О. Гуренко [3], С. В. Дегтярьова [4], Н. П. Новак [6], Л. В. Юричшена [7]. Стан та перспективи розвитку аудиту податків розглядали такі науковці: О. В. Артюх [1], В. Краєвський, О. Костенко, М. Скорик [5]. Переважна більшість наукових праць спрямована на виявлення загальних норм оподаткування сільськогосподарських підприємств. Нагальним є поглиблене обґрунтування інструментів оподаткування в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у комплексному аналізі сучасної системи оподаткування та аудиту податків сільськогосподарських підприємств, визначення їх впливу на

економіку України. Виявлення її переваг і недоліків, а також визначення перспектив подальшого реформування з урахуванням умов воєнного стану та в контексті відновлення України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З прийняттям в 1998 р. Закону України "Про фіксований сільськогосподарський податок", було започатковано стимулювання сільськогосподарського розвитку через податковий механізм. Фіксований сільськогосподарський податок замінив собою низку загальнодержавних податків: податок на прибуток підприємств; плату за землю; платежі та збори. Базою оподаткування фіксованим сільськогосподарським податком було визначено площу земельних угідь, ставки податку були диференційовані залежно від виду земельних угідь. Запровадження ФСП мало ряд переваг, серед яких: простота адміністрування, адже податок сплачувався з розрахунку площі сільськогосподарських угідь, що зменшувало обсяг бухгалтерської роботи, і не залежав від результатів фінансової діяльності підприємств; зниження податкового навантаження, адже ФСП замінював декілька податків. В свою чергу, завдяки зниженню податкового навантаження, сільськогосподарські підприємства могли спрямовувати більше коштів на модернізацію та розширення виробництва.

Відповідно до ст. 292.1 Податкового кодексу України [9] об'єктом оподаткування для платників єдиного податку четвертої групи є площа сільськогосподарських угідь (ріллі, сіножатей, пасовищ і багаторічних насаджень) та/або земель водного фонду (внутрішніх водойм, озер, ставків, водосховищ), що перебуває у власності сільськогосподарського товаровиробника або надана йому у користування, у тому числі на умовах оренди. Базою оподаткування, відповідно до ст. 292.2 ПКУ, для платників єдиного податку четвертої групи для сільськогосподарських товаровиробників є нормативна грошова оцінка 1 гектара сільськогосподарських угідь з урахуванням коефіцієнта індексації, визначеного станом на 1 січня базового податкового року. Для платників єдиного податку четвертої групи розмір ставок податку з одного гектара сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду залежить від категорії земель, їх розташування та встановлюється у відсотках до бази оподаткування. Умовою перебування на єдиному податку для платників 4 групи: частка сільськогосподарської продукції в попередньому податковому (звітному) році має становити не менше 75%.

Платники єдиного податку 4-ї групи можуть реєструватися платниками ПДВ. Для таких підприємств застосовується спеціальний режим оподаткування ПДВ.

Спеціальний режим оподаткування ПДВ для сільськогосподарських підприємств був уперше запроваджений Законом України від 16 липня 1999 року № 976-XIV, було введено норми, які дозволяли сільгоспвиробникам залишати у своєму розпорядженні суми нарахованого ПДВ і використовувати їх для розвитку власного виробництва. Після ухвалення Податкового кодексу України, спеціальний режим оподаткування ПДВ для сільгоспвиробників був закріплений у статті 209 Податкового кодексу України.

Застосування спеціального режиму оподаткування ПДВ для сільгоспвиробників дозволило:

— заощадити значну частину обігових коштів аграріїв, що дозволяло використовувати кошти для власного бізнесу. Так, за даними KSE (Kyiv School of Economics) [10], у 2015 році обсяг підтримки аграріїв через спеціальний режим ПДВ оцінювався у приблизно 28 млрд. грн. Це означає, що саме стільки коштів залишалось у виробників замість того, щоб бути сплаченими до бюджету.

— стимулювати інвестиції і розвиток виробництва, спеціальний режим був найбільшим джерелом податкових пільг для аграріїв до 2017 р;

— сприяти підтримці ліквідності та підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та зменшенню фінансових ризиків.

За даними науковців Національної академії аграрних наук України після скасування в 2017 році спецрежиму оподаткування ПДВ для сільгоспвиробників в рамках переходу від систем пільгового оподаткування окремих галузей економіки за рекомендаціями МВФ, основним інструментом державної фінансової підтримки агровиробників України мала стати пряма бюджетна підтримка через механізм часткової компенсації вартості виробничих ресурсів, загальний обсяг якої визначався у обсязі не менше 1 % валового випуску, однак зазначена норма протягом періоду 2017—2022 років так і не була виконана [12].

Зниження ставки ПДВ для окремих сільськогосподарських товарів із 20% до 14% було передбачено Законом України від 17 грудня 2020 року № 1115-IX [13], вступило в дію з 1 березня 2021 року. Ставка ПДВ 14% розповсюджується на операції постачання сільськогосподарської продукції на території України та щодо її імпорту. Метою зниження ставки ПДВ до 14% було запобігання схем ухилення від оподаткування ПДВ та штучного формування завищеного податкового кредиту для подальшого отримання бюджетного відшкодування ПДВ, яке отримують здебільшого експортери сільськогосподарської продукції. Однак 1 липня 2021 року ВР було прийнято Закон № 1575. За ним на частину видів сільськогосподарської продукції повернулася колишня ставка 20%. Виняток, коли ставка 14% не застосовується, а операції звільняються від ПДВ, — це операції з імпорту, які визначені п. 197.18 ПКУ. У аграріїв, як і у інших суб'єктів господарювання, ПДВ вилучає кошти з обороту, так як закладається у вартість вхідної сировини, матеріалів. Ставка 14% ПДВ є спробою детінізації ринку.

Аналітики вважають, що з роками зникали інструменти державної підтримки сільськогосподарських підприємств. Фіксований сільгосподаток був введений ще у 1999 році і потім був фактично замінений на єдиний податок 4-ї групи, але при його зміні відбулось збільшення у 10 разів, нормативно-грошова оцінка не індексувалась, а бралась за основу та, яка була визначена на 1995 рік. До 2010 року ця ставка складала у середньому по країні 6-7 гривень, а у 2010 році була збільшена до 70 грн. Питання спецрежиму ПДВ, який був введений у 1999 році і завдяки якому агросектор і міг набрати потужності, яку демонструє і зараз. Спеціальний режим було припинено у 2016 році, із декларуванням виділяти не менше 1% ВВП країни на державну підтримку аграріїв [14].

Законодавством передбачено, що сума податків, які сплачує аграрій, не має бути меншою за мінімальне по-

Таблиця 1. Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств за 2020–2023 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	Зміна 2021-2023	
					+, -	%
Кількість діючих суб'єктів сільського, лісового та рибного господарств, тис. од	73,4	70,8	53,2	63,0	-7,8	-11%
Кількість зайнятих працівників в сільському, лісовому та рибному господарствах, тис. осіб	575,9	576,1	488,6	456,9	-119,2	-20,7%
Обсяг реалізованої продукції сільське, лісове та рибне господарство, млн грн	624070,1	943489,3	682412,1	782619,1	-160870,2	-17,1%

Джерело: сформовано на основі [18].

даткове зобов'язання. Мінімальне податкове зобов'язання (МПЗ) для сільгоспвиробників є відносно новим інструментом в українській податковій системі. Мінімальне податкове зобов'язання введено з 1 січня 2022 року відповідно до Закону України від 30 листопада 2021 року № 1914-IX [15]. "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень". Цим законом у Податковий кодекс України (зокрема ст. 38?) введено поняття мінімального податкового зобов'язання. Метою введення мінімального податкового зобов'язання було виведення сільськогосподарських земель з тіньового обробітку та отримання додаткових надходжень до місцевого бюджету.

Законом № 4015-IX від 10 жовтня 2024 року [16] передбачено мінімальні межі МПЗ з 1 січня 2024 року по 31 грудня року, в якому буде припинено або скасовано воєнний стан, сума МПЗ не може бути менше ніж 700 грн з одного гектара для земель сільськогосподарського призначення; для земельних ділянок, де частка ріллі становить не менше 50%, мінімальна межа — 1 400 грн з одного гектара.

Як зазначає Д. Сербін [17], включення мінімального податкового зобов'язання до Податкового кодексу України вплинуло на платників податків, насамперед в аграрному секторі, змусивши їх переглянути податкові стратегії та забезпечити сплату мінімального податкового зобов'язання. Водночас включення МПЗ до ПК України призвело до збільшення податкового навантаження на власників та користувачів сільськогосподарських земель.

Починаючи з березня 2022 р. платники податків, які належать до четвертої групи, звільняються від обчислення та сплати єдиного податку, якщо їхні сільськогосподарські угіддя та/або джерела водопостачання розташовані на тимчасово окупованих територіях або територіях, де тривають воєнні дії.

В аграрному секторі економіки, за даними Державної служби статистики України [18] на останню звітну дату, виробництвом сільськогосподарської продукції займаються понад 63,0 тис. суб'єктів господарювання, кількість зайнятих працівників в галузі становила 456,9 тис. осіб, обсяг реалізованої продукції становив 782,6 млрд. грн.

Як свідчать дані Таблиці 1, кількість діючих суб'єктів аграрного сектору скоротилась в 2023 році порівняно з довоєнним 2021 р. на 11%, кількість зайнятих працівників на 20,7%, обсяг реалізованої продукції зменшився на 17,1%. І хоча в 2023 р. ситуація покращилась, в порівнянні з 2022 р., все ж залишається складною.

Більшість сільськогосподарських підприємств, за даними Державної служби статистики, є малими: їх частка перевищує 96% в загальній кількості. Частка великих сільськогосподарських підприємств становить близько 0,1%.

Також, за даними Державної служби статистики України на 1 січня 2024 року кількість зареєстрованих фермерських господарств становить 50 126 одиниць, з яких кількість статистично активних фермерських господарств становить 19 665 одиниць без урахування тимчасово окупованих територій, що складає 37% із загальної кількості діючих суб'єктів господарювання.

За даними Державної служби статистики, станом на 1 листопада 2023 року, загальна кількість фермерських господарств, що мали у власності та/або користуванні землі, за розміром сільськогосподарських угідь становила 19 665 одиниць, з яких: до 50 га — 9 124 од. (+ 1 215 од. сімейних фермерських господарств); від 50 до 500 га — 8 543 од.; понад 500 га — 1 998 одиниць.

У 2022 році кількість підприємств, які займалися рослинництвом — вирощування однорічних і дворічних культур — зменшилася у 2022 році з 40,6 тис. до 28,0 тис. (-31,2%), вирощуванням багаторічних культур — з 1,6 тис. до 1,1 тис. (-31,1%), тваринництвом — з 3,7 тис. до 2,6 тис. (-28,9%), змішаним сільським господарством — з 988 до 616 одиниць (-37,7%), допоміжною діяльністю у сільському господарстві та післяурожайною діяльністю — з 2,3 тис. до 1,5 тис. (-32,8%).

Фінансові результати до оподаткування сільськогосподарських підприємств представлені в Таблиці 2.

Як свідчать дані Таблиці 2., в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. збитки сільськогосподарських підприємств зросли в 4,1 рази; питома вага підприємств, які отримали збиток, зросла з 11,7% в 2021 р. до 21,6% в 2023 р. Це свідчить про зниження фінансової спроможності сільськогосподарських підприємств.

Система оподаткування в агробізнесі є постійної складовою його існування і її контроль має відбуватись систематично. Більшість аграріїв покладають цю функцію на

державні органи, але часто трапляється зміна нормативно-правового регулювання чи людські фактори держслужбовців й підприємство отримувє штраф. Для уникнення таких випадків доцільно проводити аудит податкових розрахунків. Професор О. В. Артюх зазначає, що податковий аудит — це завдання з надання достатньої впевненості, яке реалізується у формі перевірки обліку та звітності в системі оподаткування платника податків з метою висловлення незалежної думки аудитора про їх достовірність, повноту та відповідність чинному податковому законодавству в усіх суттєвих аспектах та допомоги в прийнятті оптимальних управлінських рішень у сфері оподаткування згідно з вимогами користувачів [1, с. 64]. Враховуючі складні умови ведення агробізнесу, окупацію територій, тощо доцільно для аграріїв відслідковувати стан нарахування й сплати податків шляхом проведення аудиту. Якщо кожен з підприємців агробізнесу буде проводити податковий аудит не тільки за вимогою державних органів, а мати можливість при бажанні замовити в них цю функцію, то це покращить загальну систему сплати податків в Україні і відповідно дозволить збільшити бюджет країни. Зростання обсягів бюджетних коштів дозволить покращити економічну ефективність країни в цілому.

Враховування вищезазначеного сприятиме зниженню фіскального тиску та підвищенню інвестиційної спроможності сільськогосподарських підприємств, стимулюватиме зростання конкурентоспроможності та збереження їх стійкості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного аналізу, враховуючи надзвичайно важливу роль сільськогосподарських підприємств в розвитку національної економіки, зважаючи на ситуацію, яка склалась в аграрній галузі в умовах воєнного стану та потреби у подальшому відновленні, можна виділити наступні шляхи вдосконалення оподаткування галузі.

По єдиному податку для четвертої групи платників передбачити: гнучкість у ставках-можливість зниження для сільгосппідприємств на деокупованих територіях або які зазнали руйнувань.

По податку на додану вартість:

- продовження та розширення зниженої ставки ПДВ (14 %) для операцій із аграрною продукцією, з можливістю застосування до більшої кількості культур;
- пільговий режим для підприємств, які відновлюють виробничі потужності — тимчасове звільнення від сплати ПДВ на імпорт техніки, обладнання, добрив та насіння.

Проводити аудит податків аграрного бізнесу систематично хоча б раз на рік, що дозволить контролювати обсяги надходження коштів до державного бюджету від сільськогосподарських підприємств та розуміти фінансовий механізм сплати податків в воєнний та післявоєнний період життя України. Також, це дозволить систематизувати внутрішню злагодженість фінансового стану аграрного підприємства і надасть змогу розглянути пріоритети та недоліки існуючої в даний момент податкової системи агробізнесу. Виявити шляхи її оптимізації як на окремому підприємстві, так і в аспектах економіки країни через сільське господарство в цілому.

Таблиця 2. Фінансові результати до оподаткування сільськогосподарських підприємств за 2020–2023 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	Зміна 2021-2023	
					+, -	%
Сільське, лісове та рибне господарство фінансовий результат (сальдо), млн грн	82230,6	239982,5	87258,4	65353,0	-174629,5	-72,7%
прибуток (млн грн)	108581,4	248315,2	126351,9	99391,5	-148923,7	-60%
Збиток (млн грн)	26350,8	8332,7	39093,5	34038,5	+25705,8	+4,1р.
питома вага підприємств, які отримали збиток, %	17,3	11,7	21,5	21,6		

Джерело: сформовано на основі [18].

Література:

1. Артюх О. В. Податковий аудит у системі фінансового контролю: монографія. Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 412 с.
2. Безверхий К. Мінімальне податкове зобов'язання для бізнесу: правила адміністрування. Scientia Fructuosa. 2022. № 3. С. 114—125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2022_3_11
3. Гуренко Т. О. Проблемні питання оподаткування сільськогосподарських підприємств: зарубіжний досвід. Ефективна економіка. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_49
4. Дегтярьова С. В. До проблеми вдосконалення оподаткування діяльності сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник публічного та приватного права. 2017. Випуск 2 (2). С. 154—158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2017_2\(2\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2017_2(2)_34)
5. Краєвський В., Костенко О., Скорик М. Податковий аудит: зміст і дуальна функція обліку як об'єкта та засоба. Підприємництво та інновації. 2022. № 24. С. 123—128.
6. Новак Н. П. Особливості системи оподаткування сільськогосподарських підприємств в Україні та напрямки її вдосконалення з врахуванням зарубіжного досвіду. Економічний вісник університету. 2018. Випуск 39. С. 29—37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_39_6
7. Юришана Л. В. Розвиток механізму оподаткування сільськогосподарських підприємств України. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 270—277. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_7_36
8. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон України від 28 грудня 2014 року № 71-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text>
9. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
10. Офіційний сайт Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/>
11. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні:

Закон України від 21 грудня 2016 року № 1797-VIII URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1797-19>

12. Офіційний сайт Національної академії аграрних наук України. URL <http://naas.gov.ua/>

13. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо ставки податку на додану вартість з операцій з постачання окремих видів сільськогосподарської продукції Закон України від 17 грудня 2020 року № 1115-IX, URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1115-20#Text>

14. Глотова І. Скільки податків сплачує агробізнес: "міфи" посадовців та реальність / URL <https://www.growth.in.ua/skilky-podatkov-splachuie-ahrobiznes-mify-posadovtsiv-ta-realnist/>

15. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень Закону України від 30 листопада 2021 року № 1914-IX URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text>

16. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану: Закон № 4015-IX від 10 жовтня 2024 року URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text>

17. Сербін Д. Мінімальне податкове зобов'язання: вплив на агровиробника: Юридична газета №6 (794), 2025 р. URL <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/minimalne-podatkove-zobov'yazannya-vpliv-na-agrovirobnika.html>

18. Статистичний щорічник України 2023. Державна служба статистики України. URL https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf

References:

1. Artiukh, O.V. (2018), *Podatkovyi audyt u systemi finansovoho kontroliu: monohrafiia* [Tax audit in the financial control system: monograph], Vydavnychiy dim "Helvetyka", Odesa, Ukrainian.

2. Bezverkhyi, K. (2022), "Minimum tax liability for business: administration rules", *Scientia Fructuosa*, [Online], vol. 3, pp. 114—125, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2022_3_11 (Accessed 1 October 2025).

3. Gurenko, T. O. (2024), "Problematic issues of taxation of agricultural enterprises: foreign experience", *Effective economy*, [Online], vol. 9, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_49 (Accessed 2 October 2025).

4. Degtyareva, S. V. (2017), "On the problem of improving the taxation of agricultural enterprises", *Scientific Bulletin of Public and Private Law*, vol. 2 (2), pp. 154—158, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2017_2\(2\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2017_2(2)_34) (Accessed 1 October 2025).

5. Kraievskiy, V., Kostenko, O. and Skoryk, M. (2022), "Tax audit: the content and dual function of accounting as an object and a means", *Entrepreneurship and innovation*, vol. 24, pp. 123—128.

6. Novak, N. P. (2018), "Peculiarities of the taxation system of agricultural enterprises in Ukraine and directions of its improvement taking into account foreign experience", *Economic Bulletin of the University*, vol. 39,

pp. 29—37, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_39_6 (Accessed 30 September 2025).

7. Yurchyshena, L. V. (2020), "Development of the mechanism of taxation of agricultural enterprises in Ukraine", *Business Inform*, vol. 7, pp. 270—277, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_7_36 (Accessed 30 September 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), *The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Certain Legislative Acts of Ukraine on Tax Reform"*, available at: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text> (Accessed 29 September 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), *The Law of Ukraine "Tax Code of Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 1 October 2025).

10. Official website "Kyiv School of Economics" (2025), available at: <https://kse.ua/> (Accessed 30 September 2025).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), *The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine to Improve the Investment Climate in Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1797-19> (Accessed 28 September 2025).

12. Official website of the "National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine" (2025), available at: <http://naas.gov.ua/> (Accessed 29 September 2025).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), *The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine Regarding the Value Added Tax Rate on Transactions for the Supply of Certain Types of Agricultural Products"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1115-20#Text> (Accessed 30 September 2025).

14. Glotova, I. (2021), "How much tax does agribusiness pay: "myths" of officials and reality", *Agroexpert*, available at: <https://www.growth.in.ua/skilky-podatkov-splachuie-ahrobiznes-mify-posadovtsiv-ta-realnist/> (Accessed 30 September 2025).

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), *The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Regarding Ensuring Balanced Budget Revenues"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text> (Accessed 30 September 2025).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), *The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine to Ensure Balanced Budget Revenues During the Period of Martial Law"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text> (Accessed 28 September 2025).

17. Serbin, D. (2025), "Minimum tax liability: impact on agricultural producers", *Legal Newspaper*, vol. 6 (794), available at: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/minimalne-podatkove-zobov'yazannya-vpliv-na-agrovirobnika.html> (Accessed 29 September 2025).

18. State Statistics Service of Ukraine (2023), *Sil's'ke hospodarstvo, lisove hospodarstvo, rybne hospodarstvo 2023. Statystychnyj zbirnyk* [Agriculture, forestry, fisheries 2023. Statistical yearbook], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine, available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (Accessed 30 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.

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>

Ya. Golubka,

PhD in Economics, senior lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1839-6640>

R. Khainas,

Assistant of the Department of Business Administration, Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8414-3509>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.153

ACCOUNTING AND AUDIT IN THE SYSTEM OF ENSURING FINANCIAL TRANSPARENCY OF THE ENTERPRISE

В. М. Головачко,

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

Я. В. Голубка,

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

Р. М. Хайнас,

асистент кафедри кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

ОБЛІК ТА АУДИТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПРОЗОРОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

In the context of digitalization of economic processes, increasing competition, and the growing role of state regulation, ensuring financial transparency is one of the key factors for the effective functioning of modern enterprises. Accordingly, the aim of this article is a theoretical analysis of the features of accounting and auditing procedures and their specific impact on the formation of an enterprise's financial transparency. The results of the study demonstrate that the expansion and improvement of accounting and auditing procedures are not only a key tool for shaping an enterprise's financial transparency but also an integral part of a broader financial information management system, which ensures the provision of reliable, complete, and timely information for all stakeholders. This is because the key areas of change in accounting and auditing procedures include: the integration of digital technologies into accounting and auditing, which ensures process automation and improves accounting accuracy; the application of modern data analysis methods, including Big Data and real-time analytics, which allows for the prompt detection of anomalies and the forecasting of financial results; the inclusion of non-financial indicators (ESG), enabling the assessment of the social and environmental impact of enterprise activities; improving the effectiveness of detecting, assessing, and minimizing the risks of financial information misstatement, which contributes to the preparation

of reliable reporting; ensuring openness and accessibility of financial data for a wide range of stakeholders, which enhances transparency and trust in the enterprise's activities. The implementation of these directions allows, firstly, the functioning of accounting as an integrated multifunctional system that ensures not only the recording of business transactions but also the analytical processing of data in real time; and secondly, the functioning of auditing as a comprehensive multifunctional system that provides not only verification of the reliability of financial data but also evaluation of the effectiveness of internal control mechanisms, analysis of financial and non-financial indicators, identification of risks, and provision of recommendations for their mitigation.

В умовах цифровізації економічних процесів, посилення конкуренції та зростання ролі державного регулювання, забезпечення фінансової прозорості є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасних підприємств. Відтак, метою статті є теоретичний аналіз особливостей обліково-аудиторських процедур та специфіки їх впливу на формування фінансової прозорості підприємства. Результати дослідження свідчать, що розширення та вдосконалення обліково-аудиторських процедур нині є не лише ключовим інструментом формування фінансової прозорості підприємства, але й невіддільною частиною ширшої системи управління фінансовою інформацією, що забезпечує отримання вірогідної, повної та своєчасної інформації для всіх зацікавлених сторін. Це зумовлене тим, що до ключових напрямів змін обліково-аудиторських процедур належать: інтеграція цифрових технологій в облік та аудит, що забезпечує автоматизацію процесів і підвищує точність обліку; застосування сучасних методів аналізу даних, зокрема Big Data та аналітики в реальному часі, що дозволяє оперативно виявляти аномалії та прогнозувати фінансові результати; включення нефінансових показників (ESG), що дає змогу оцінювати соціальний та екологічний вплив діяльності підприємства; підвищення ефективності виявлення, оцінки та мінімізації ризиків викривлення фінансової інформації, що сприяє формуванню вірогідної звітності; забезпечення відкритості та доступності фінансових даних для широкого кола зацікавлених сторін, що підвищує прозорість та довіру до діяльності підприємства. Реалізація цих напрямів дозволяє, по-перше, функціонування обліку як інтегрованої багатофункціональної системи, що забезпечує не лише фіксацію господарських операцій, а й аналітичну обробку даних у режимі реального часу; по-друге, функціонування аудиту як комплексної багатофункціональної системи, що забезпечує не лише перевірку вірогідності фінансових даних, а й оцінку ефективності внутрішніх контрольних механізмів, аналіз фінансових і нефінансових показників, ідентифікацію ризиків та надання рекомендацій щодо їх мінімізації.

Key words: digital technologies; accounting; auditing; process automation; data analysis; analytics; risk minimization; financial information; accessibility of financial data.

Ключові слова: цифрові технології; облік; аудит; автоматизація процесів; аналіз даних; аналітика; мінімізація ризиків; фінансова інформація; доступність фінансових даних.

PROBLEM STATEMENT

In the context of digitalization of economic processes, increasing competition, and the growing role of state regulation, ensuring financial transparency is one of the key factors for the effective functioning of modern enterprises. It is precisely the transparency of financial reporting that helps build trust among investors, creditors, government authorities, and other stakeholders, as well as creating the conditions for sustainable business development. In this context, accounting and auditing are fundamental elements of financial resource management systems, as they ensure the reliability, completeness, and objectivity of information regarding economic activity.

In fact, new requirements for accounting and auditing procedures have now emerged to promote the harmonization of national accounting systems with international standards, the digitalization of data collection and processing, and the provision of timely and accessible information. At the same time, specific characteristics have become apparent, including the growing importance of internal audit, the integration of financial and non-financial reporting, the need to consider crisis-related risks, and the strengthening of state oversight. These conditions necessitate the application of qualitatively new methodological approaches to enhancing control and accountability of economic entities for the accuracy of financial data.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The features of implementing modern accounting and auditing procedures have been studied by both domestic and foreign scholars, such as M.V. Melnyk, O.A. Soboleva, A.H. Kostyrko, I.S. Rozhnova, N.S. Mykhailenko, and V.S. Rudnytskyi. In particular, these researchers paid significant attention to issues related to improving accounting and auditing procedures, enhancing the reliability of financial information, and implementing digital technologies in accounting and auditing.

At the same time, the issue of expanding the scope of financial transparency in enterprises—particularly through the inclusion of non-financial indicators and the application of modern analytical methods—has received insufficient coverage in contemporary studies.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Therefore, this article aims to conduct a theoretical analysis of the features of accounting and auditing procedures and their specific impact on the formation of an enterprise's financial transparency.

THE PAPER MAIN BODY

Within modern accounting and auditing theory and practice, the category of "financial transparency" is understood as the degree of openness, completeness, and reliability of an enterprise's financial information, which allows all interested parties to assess its financial condition and performance. In the context of this study, accounting and auditing procedures are viewed as a set of actions, techniques, and methods applied in the process of bookkeeping and auditing to obtain information about an enterprise's activities that meets the main criteria of financial transparency. If we summarize the essence of this category in a simple formula, it can be expressed as follows [5—6]:

$$\text{Financial Transparency} = \text{Openness} + \text{Reliability} + \text{Timeliness} + \text{Accessibility} \quad (1),$$

where:

— Openness — complete information about the financial condition and performance of the enterprise, available to stakeholders, enabling them to assess risks and make informed managerial decisions;

— Reliability — the correspondence of information to the actual state of affairs, verified through internal control systems, auditing, and other checks;

— Timeliness — the provision of data within timeframes that allow for prompt responses to changes in the financial and economic environment;

— Accessibility — ensuring easy and clear access to financial information through digital platforms, corporate portals, or open governmental and commercial resources.

Classically, accounting and auditing procedures include: accounting procedures (documenting business transactions, classifying, summarizing, and recording data in accounting registers, preparing financial statements); auditing procedures (verifying accounting data, testing internal controls, performing analytical procedures, confirming the accuracy of financial indicators, and assessing the risk of misstatements in reporting) [1—2;

4]. However, in the context of striving for maximum financial transparency of enterprises (as defined by the formula above), modern accounting and auditing procedures have significantly expanded, making them part of a broader financial information management system [6].

Currently, accounting and auditing within the system of ensuring an enterprise's financial transparency can be considered as components of the enterprise's information-analytical system. It is because key areas of change in accounting and auditing procedures include: the integration of digital technologies; the application of modern data analysis methods; the inclusion of non-financial indicators; improving the effectiveness of detecting, assessing, and minimizing the risks of financial information misstatements; and ensuring openness and accessibility of financial data to a wide range of stakeholders [5—6]. The support and integration of the results of these changes create a flow of reliable and timely data for informed decision-making.

The integration of digital technologies into accounting and auditing systems includes implementing automated accounting systems, utilizing cloud services, and adopting blockchain technology. Automated accounting systems (such as ERP systems — Enterprise Resource Planning, accounting software like 1C, SAP, Oracle NetSuite, or Microsoft Dynamics 365) ensure fast and accurate recording of business transactions, reduce the likelihood of errors, and enhance the effectiveness of internal control. Cloud services (Google Workspace / Google Cloud, Microsoft 365 / Azure, SAP Business ByDesign — the cloud version of SAP) allow for centralized storage, processing, and real-time access to financial and non-financial data for both internal and external users. Blockchain technologies (e.g., Ethereum, Hyperledger, Corda platforms) guarantee the immutability and reliability of information, enable the automation of smart contract execution, increase transaction transparency, and enhance trust in financial reporting.

The application of modern data analysis methods based on Big Data and real-time analytics enables enterprises to process large volumes of financial and non-financial information, identify patterns and anomalies, forecast financial results, and assess the risks of misstatement in reporting [1—2; 7]. In particular, real-time analytics—which includes the use of stream processing, continuous monitoring, and data visualization, automated anomaly detection algorithms, and instant risk notifications—ensures timely access to reliable data for managerial decision-making and enhances the ability to respond promptly to changes in the financial and economic environment. Big Data, encompassing statistical analysis of large datasets, machine learning, clustering algorithms, predictive modeling, analysis of social and behavioral data, and the processing of data streams from various sources for integrated analysis, allows for the consolidation of disparate information sources, increasing the accuracy and validity of conclusions regarding an enterprise's financial condition.

The inclusion of non-financial indicators, such as environmental, social, and governance (ESG) elements, expands the traditional scope of accounting and auditing, allowing enterprises to assess not only financial results

Table 1. Specific Features of Strengthened Internal Control Procedures

Additional risk minimization measures	Specifics of applying measures to minimize the risk of financial information misstatement
Additional level of transaction approvals	Financial entries or large expenditures are reviewed by several individuals, not just the accountant.
Increased frequency of inspections and audits	Regular internal audits, reconciliation of data with bank statements, and inventory checks of assets.
Use of automated control systems	Software-based monitoring of abnormal transactions, accounting errors, or unusual amounts.
Documentation and tracing of operations	Every financial transaction must be documented, and any changes in data are tracked.
Segregation of duties	Different employees are responsible for executing, verifying, and approving transactions.

Source: compiled by the authors.

but also the impact of their activities on society and the environment. The inclusion of ESG indicators in reporting enhances transparency, builds stakeholder trust, and integrates corporate social responsibility into the enterprise's management system.

Ensuring more effective reflection, assessment, and minimization of the risks of financial information misstatement is achieved through strengthened internal control procedures and the implementation of risk-based auditing.

Specifically, regarding internal control, this may involve an additional level of transaction approvals, increased frequency of inspections and audits, the use of automated control systems, documentation and tracing of operations, and segregation of duties (see Table 1). In other words, "strengthening" implies that the basic rules of such control are supplemented with additional, stricter,

or technologically supported measures to minimize the risks of financial information misstatement.

The implementation of risk-based auditing involves focusing audit procedures on those areas of accounting where the likelihood of errors, fraud, or misstatements of financial information is the highest [4]. In other words, a risk-oriented approach ensures that audit resources are used more efficiently by directing greater attention to critical operations, significant accounts, and high-risk processes.

Such an approach contributes to the preparation of reliable, timely, and transparent financial reporting, which strengthens the trust of both internal and external stakeholders.

Ensuring the openness and accessibility of financial information for a wide range of stakeholders is achieved through the use of digital platforms for publishing reports, the integration of corporate portals and open data, as well as the application of modern tools for information visualization. Among such platforms are both governmental (e.g., *smida.gov.ua*) and commercial services (e.g., *YouControl*, *Opendatabot*), which aggregate and provide access to enterprises' financial and non-financial data.

The use of these platforms allows stakeholders—including investors, creditors, regulators, clients, and the public—to promptly obtain up-to-date information on an enterprise's financial condition, performance results, and socio-environmental impact, thereby enhancing transparency and trust in financial reporting.

Thus, a parallel evolution of accounting and auditing is taking place: from classical documentation and

Table 2. The evolution of accounting toward ensuring enterprise financial transparency

Dimension of evolution	Specifics of evolution	Impact on ensuring enterprise financial transparency
Technological transformation	Traditional paper-based accounting and the use of local software are being replaced by integrated information systems, cloud platforms, and digital ledgers	Ensures continuity of the accounting process, increases data accuracy, and minimizes the risks of errors and fraud.
Automation and data analytics in accounting	Transition from the function of recording business transactions to the generation of analytical data using Big Data, real-time analytics, and predictive models.	Provides deeper analysis of the financial condition, enhances the soundness of managerial decisions, and increases transparency for investors.
Expansion of the accounting domain	Inclusion of non-financial indicators (environmental, social, and governance – ESG) in the accounting system and the preparation of integrated reporting.	Allows the evaluation of the enterprise not only by financial criteria but also by social and environmental criteria, thereby strengthening trust.
Focus on transparency and accessibility	Focus on the openness of financial information for a wide range of stakeholders; increased requirements for the structure and content of financial reporting.	Increases the level of trust, reduces information asymmetry, and ensures a better reputation for the enterprise in the market.
Regulatory adaptation	Harmonization of the accounting system with international standards (IFRS), along with strengthened control and accountability for the preparation of financial data.	Ensures comparability and clarity of reporting at the global level, reducing the risks of misstatements and manipulations.

Source: compiled based on [2; 5–7].

Table 3. Evolution of auditing procedures in the system of ensuring enterprise financial transparency

Dimension of evolution	Specifics of evolution	Impact on ensuring enterprise financial transparency
Digitalization and automation of audits	Use of automated audit systems, software for data verification, and analytical and risk-based modules.	Increases the accuracy and speed of audits, reduces human error, and minimizes the likelihood of mistakes.
Implementation of a risk-based approach	Transition from traditional review of all transactions to the assessment of financial reporting misstatement risks and focusing on the most critical areas.	Ensures more efficient use of audit resources and focuses on key indicators for transparency.
Integration of financial and non-financial indicators	Evaluation of not only financial but also non-financial indicators (ESG, corporate governance, social responsibility).	Allows for a comprehensive assessment of enterprise activities and strengthens the trust of both external and internal stakeholders.
Application of analytical and predictive procedures	Application of analytics, statistical models, and predictive methods for verifying financial data and assessing risks.	Provides a more substantiated evaluation of the reliability of financial information and potential threats to transparency.
Enhancement of transparency and openness of audit results	Dissemination of audit results not only to management but also to external stakeholders, including open reports and recommendations for improving controls.	Enhances trust in the enterprise, reduces information asymmetry, and contributes to building a positive market reputation.

Source: compiled based on [1; 3; 5–6].

verification to a comprehensive approach that integrates financial, non-financial, and analytical information, oriented toward trust and transparency.

In particular, the evolution of accounting toward ensuring financial transparency occurs across several interrelated dimensions (see Table 2), including: technological transformation, automation and data analytics, expansion of the accounting domain, focus on transparency and accessibility, and regulatory adaptation. It should be noted that this evolution is also aimed at combining these dimensions, thereby shaping the phenomenon of a multifunctional accounting information system.

Currently, accounting functions as an integrated, multifunctional system that ensures the recording of business transactions and the analytical processing of both financial and non-financial data in real time [7]. It facilitates managerial control, prepares reliable financial statements in accordance with international standards, assesses risks and operational efficiency, and enhances transparency and trust among internal and external stakeholders. In the current context of digitalization and strengthened regulatory requirements, accounting has become a key tool for ensuring sustainable enterprise development and maintaining market competitiveness.

The evolution of auditing toward ensuring financial transparency occurs across several interrelated dimensions, including the digitalization and automation of audits, the implementation of a risk-based approach, the integration of financial and non-financial indicators, the application of analytical and predictive procedures, and the enhancement of transparency and openness of audit results for internal and external users (see Table 3). It should

be noted that this evolution is also aimed at combining these audit dimensions, thereby creating a comprehensive approach to information evaluation, which ensures the multifunctionality of the auditing system and increases trust in the enterprise's financial reporting [5].

Today, auditing functions as a comprehensive, multifunctional system that ensures not only the verification of the accuracy of financial data but also the assessment of the effectiveness of internal control mechanisms, the analysis of financial and non-financial indicators, the identification of risks, and the provision of recommendations for their mitigation [2; 6]. The use of digital technologies, analytical, and predictive methods enables real-time auditing, enhances the accuracy and speed of audits, and the integration of transparency and openness of audit results strengthens trust among internal and external stakeholders. In today's context of globalization, digitalization, and strengthened regulatory oversight, auditing has become a crucial tool for ensuring financial transparency and corporate accountability within enterprises.

CONCLUSIONS

The results of the study demonstrate that the expansion and improvement of accounting and auditing procedures are currently not only a key tool for shaping an enterprise's financial transparency but also a part of a broader financial information management system, which ensures the provision of reliable, complete, and timely information for all stakeholders.

At present, accounting and auditing within the system of ensuring an enterprise's financial transparency can be considered components of the enterprise's information-

analytical system. This is due to the fact that the key areas of change in accounting and auditing procedures include:

1. Integration of digital technologies into accounting and auditing, which ensures process automation and improves accounting accuracy;

2. Application of modern data analysis methods, including Big Data and real-time analytics, which allows for the prompt detection of anomalies and the forecasting of financial results;

3. Inclusion of non-financial indicators (ESG), enabling the assessment of the social and environmental impact of enterprise activities;

4. Enhancing the effectiveness of detecting, assessing, and minimizing the risks of financial information misstatement, which contributes to the preparation of reliable reporting;

5. Ensuring openness and accessibility of financial data for a wide range of stakeholders, which increases transparency and trust in the enterprise's activities.

The implementation of these directions allows, first, accounting to function as an integrated, multifunctional system that ensures the recording of business transactions and the analytical processing of financial and non-financial data in real time. Second, it enables auditing to serve as a comprehensive, multifunctional system that verifies the accuracy of financial data, assesses the effectiveness of internal control mechanisms, analyzes both financial and non-financial indicators, identifies risks, and provides recommendations for their mitigation.

The prospects for further research lie in developing recommendations to enhance the effectiveness of internal control mechanisms and risk-based auditing, which requires the development of new risk assessment procedures and methods for their mitigation.

Література:

1. Костирко А.Г., Рожнова І.С., Михайленко Н.С. Організація процесу документування аудиторської перевірки. Економіка та суспільство. 2018. № 18. С. 928—932.

2. Мельник М.В. Сучасний етап розвитку обліково-контрольної та аналітичної діяльності. Облік. Аналіз. Аудит. 2017. № 1. С. 83—90.

3. Соболева О.А. Формування аудиторського файлу відповідно до міжнародних стандартів аудиту. Аудиторські відомості. 2017. № 5—6. С. 149—160.

4. Рудницький В.С. Організаційні засади формування аудиторської документації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 7—8 (308-309). С. 58—62.

5. Скиба Г.І., Цімошинська О.В., Несходовський І.С. Роль аудиту в забезпеченні прозорості фінансової звітності в умовах цифровізації бізнесу. Вісник університету "Україна". 2024. № 12 (39). <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-12-39-13>

6. Цегельник, Н. І., Бедер, Д.А. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів для управління бізнесом в умовах цифровізації. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955203>

7. Цегельник Н.І., Василенко Т.М. Використання Digital технологій в бухгалтерському обліку. Облік,

аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2020. С. 55—56.

References:

1. Kostyrko, A.G., Rozhnova, I.S. and Mykhailenko, N.S. (2018), "Organization of the audit documentation process", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 18, pp. 928—932.

2. Melnyk, M.V. (2017), "The current stage of development of accounting, control and analytical activities", *Oblik. Analiz. Audyt*, vol. 1, pp. 83—90.

3. Soboleva, O.A. (2017), "Formation of an audit file in accordance with international auditing standards", *Audytors'ki vidomosti*, vol. 5—6, pp. 149—160.

4. Rudnytskyi, V.S. (2023), "Organizational principles of forming audit documentation", *Naukovy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 7—8 (308—309), pp. 58—62.

5. Skyba, G.I., Tsimoshynska, O.V. and Neskhodovsky, I.S. (2024), "The role of audit in ensuring the transparency of financial reporting in the context of business digitalization", *Visnyk ukniversytetu "Ukrayina"*, vol. 12 (39). <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-12-39-13>

6. Tsegelnyk, N.I. and Beder, D.A. (2025), "The role of internal audit in ensuring the transparency of information resources for business management in the conditions of digitalization", *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, vol. 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955203>

7. Tsegelnyk, N.I. and Vasilenko, T.M. (2020), "Using Digital Technologies in Accounting", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodniy nauk.-prakt. konf "Oblik, analiz, audyt ta opodatkovannya: suchasnaparadyhma v umovakh staloho rozvytku"* [Collection of presentations at the International Scientific and Practical Conference "Accounting, Analysis, Audit and Taxation: A Modern Paradigm in the Context of Sustainable Development"], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 55—56.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 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

С. В. Фімяр,
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>
В. В. Довгань,
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7258-0735>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.159

СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

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"
V. Dovgan,
Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"

INNOVATIVE ACTIVITY ENTITIES

У статті розглянуто актуальні питання інноваційної діяльності в контексті сучасних тенденцій розвитку світової економіки та необхідності випереджального розвитку національної економіки. Актуальність роботи зумовлена високою затребуваністю інновацій і інноваційного процесу, зокрема у машинобудівній галузі, яка потребує впровадження новітніх технологій для забезпечення конкурентоспроможності та технологічної модернізації. Визначено основні напрями інноваційної політики, що формуються під впливом глобальних трансформацій, та окреслено завдання для підвищення ефективності вітчизняного виробництва.

Дано характеристику ключовим учасникам інноваційної діяльності — новатору, інноватору та інвестору, які відіграють провідну роль у створенні та впровадженні нововведень. Установлено, що суб'єктами інноваційної діяльності виступають підприємства, організації та фізичні особи, які безпосередньо беруть участь у розробці нових рішень, створенні дослідних зразків продукції, а також структури, що забезпечують фінансову, інформаційну, маркетингову, патентно-ліцензійну, збутову чи лізингову підтримку. Особливо підкреслено значення корпоративних об'єднань — консорціумів, холдингів, фінансово-промислових груп, які завдяки ефекту масштабу та значному капіталу здатні реалізовувати стратегічні наукомісткі проекти, що мають вирішальне значення для науково-технічного прогресу країни.

Окремо розглянуто роль малих підприємств як гнучких учасників інноваційного процесу, ефективність яких залежить від сприятливості інноваційного середовища. Визначено, що розвиток інноваційної інфраструктури є ключовою передумовою підтримки малого інноваційного бізнесу, зокрема завдяки діяльності бізнес-інкубаторів, які стають основним інструментом комерціалізації наукових розробок. Підкреслено, що важливим чинником успішності є розвиток комунікацій між усіма учасниками інноваційного процесу та формування якісної інноваційної інфраструктури, яка забезпечує ефективне функціонування економіки, що базується на знаннях.

The article examines crucial aspects of innovation activity in the mechanical engineering sector, emphasizing the growing demand for innovation and innovation processes as a determinant of competitiveness and long-term development. The relevance of the study is substantiated by the strategic importance of innovation in ensuring sustainable growth of the national economy and its integration into global economic trends. In the introduction, the general tendencies of world economic development are highlighted, along with the chosen trajectory of advancing the Russian economy towards accelerated growth.

The research identifies and characterizes the main participants of innovation activity — the innovator, the inventor, and the investor — noting that the subjects of innovation include enterprises, organizations, and individuals directly engaged in developing innovations and creating pilot models of new products. It is emphasized that these participants also encompass those providing financial, informational, marketing, patent-licensing, leasing, and distribution services. The article determines that the effective functioning of the innovation ecosystem requires both large corporate structures and small businesses.

Special attention is given to the fact that for implementing complex and science-intensive innovations, particularly in industries such as aerospace and rocket engineering, the formation of associations of business organizations — consortia, concerns, holdings, and financial-industrial groups — becomes a necessity. Large-scale entrepreneurship, using the advantages of scale and significant capital, is able to master strategic technologies that are of priority importance for achieving scientific and technological progress within the national economy. At the same time, the role of small enterprises is highlighted, as their success depends heavily on the quality of the innovation environment. In this regard, business incubators are identified as a fundamental tool for fostering and supporting small innovative enterprises, creating favorable conditions for their development.

The study also underlines the necessity of strengthening communication and cooperation among participants of the innovation process, as well as the pivotal role of innovation infrastructure in ensuring the effective functioning of a knowledge-based economy. Thus, the article defines key directions for improving innovation activity, outlines the significance of infrastructure support, and emphasizes that the development of entrepreneurship, institutional cooperation, and supportive policy frameworks are essential for advancing innovation-driven growth.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, суб'єкт інноваційної діяльності.

Key words: innovations, innovative activity, subject of innovative activity, innovation efficiency.

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

Зараз людство в особі провідних країн світу шукає нових інструментів, здатних підняти світову економіку. Україна потребує прискореного розвитку та відновлення особливо в умовах повномасштабної війни. Відставання нашої країни від інших країн в економічному розвитку досить велике, що сьогодні потрібні не дискусії, а дії, що ґрунтуються на новому інституційно-синергетичному підході [7]. Пошук ефективних інструментів виходу нашої країни з кризи неможливий, якщо не враховувати другий аспект сучасного кризи, зокрема, його структурний характер.

За сучасною глобальною кризою ховається потужне технологічне зрушення, яке означає новий перерозподіл ресурсів і вихід на перші ролі нових героїв — новітні технології та людські ресурси. Саме сьогодні, коли науково-технічна революція розгортається фантастичними темпами, єдино реальним виходом із кризи для Росії є інновації у всіх сферах діяльності, у тому числі й у сфері управління [4, с. 102].

Інноваційний процес поєднує науку, техніку, підприємство, тобто охоплює всі сфери діяльності, пов'язані з виробництвом, обміном та споживанням.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У зарубіжній літературі питання суб'єктів інноваційної діяльності розглядається як багатовимірна проблема, що охоплює індивідуальні фірми, мережі та національні інноваційні системи. Класичні підходи Дж. Шумпетера підкреслюють роль підприємця як каталізатора нововведень і рушійну силу економічного розвит-

ку. Дослідження Фрімена, Нельсона та Лундвалла розвивають ідею національних і регіональних інноваційних систем, де увага зосереджена на взаємозв'язках між галузями, наукою, державою та ринком. Концепції "open innovation" Г. Чесброу висвітлюють значення відкритих інноваційних процесів і партнерств для комерціалізації знань. Питання дифузії інновацій, ролі мереж і кластерів висвітлювалися також Робертом Роджерсом і Майклом Портером, котрі підкреслюють значення конкурентних переваг та суб'єктних взаємодій у формуванні інноваційного середовища. Окремі праці присвячені ролі великих корпорацій і консорціумів у реалізації наукомістких проєктів та значенню масштабів і капіталу для освоєння стратегічних технологій.

У вітчизняних дослідженнях питання суб'єктів інноваційної діяльності розглядаються у тісному зв'язку з трансформаційними процесами в національній економіці та необхідністю її адаптації до європейських стандартів інноваційного розвитку. Українські науковці приділяють значну увагу інституційним механізмам підтримки інновацій, розвитку інноваційної інфраструктури, а також пошуку ефективних моделей взаємодії між державою, бізнесом і науково-освітнім сектором.

У працях вітчизняних авторів підкреслюється важливість фінансово-економічних умов для забезпечення інноваційної активності підприємств. Дослідники аналізують методичні аспекти удосконалення обліку та податкової системи, що створюють базу для розвитку інновацій. Значна увага приділяється впливу цифровізації та інформаційних технологій, які стають ключовим ресурсом для формування конкурентних переваг підприємств.

Серед сучасних напрямів української наукової думки особливе місце займають питання стратегічного управління інноваційним розвитком, зокрема визначення пріоритетів та планування заходів для забезпечення конкурен-

тоспроможності. У цьому контексті досліджуються не лише великі корпорації та фінансово-промислові групи, але й роль малого бізнесу, що стає важливим суб'єктом впровадження інновацій у різних сферах економіки.

Окремо наголошується на розвитку бізнес-інкубаторів, технопарків, венчурних фондів та інших інституцій, які формують інноваційну інфраструктуру та забезпечують підтримку підприємницьких ініціатив. У працях вітчизняних учених також підкреслюється потреба у вдосконаленні державної політики у сфері інновацій, що дозволить створити сприятливі умови для розвитку наукомістких галузей і комерціалізації результатів наукових досліджень.

Таким чином, аналіз української літератури показує, що дослідники зосереджуються переважно на прикладних аспектах організації інноваційної діяльності, розвитку інституційної інфраструктури та механізмів практичної реалізації інновацій в умовах економічних обмежень, тоді як зарубіжні роботи більше тяжіють до теоретичних та системних моделей.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження сутності та ролі суб'єктів інноваційної діяльності у сучасних умовах трансформації економіки, зокрема у машинобудівній галузі, яка є однією з провідних сфер впровадження інновацій. У статті розглянуто теоретико-методологічні підходи до визначення інноваційної діяльності та її суб'єктів, проаналізовано основні групи учасників інноваційного процесу, зокрема новаторів, інноваторів, інвесторів, підприємства, організації, малі інноваційні фірми, бізнес-інкубатори та об'єднання корпоративного типу, а також визначено їхні функції у реалізації інноваційних проектів. Досліджено особливості організації інноваційної діяльності у великих корпоративних структурах та малих підприємствах із врахуванням впливу інноваційного середовища. Встановлено роль інноваційної інфраструктури, включно з бізнес-інкубаторами, технопарками та фінансово-промисловими групами, у підвищенні ефективності діяльності суб'єктів інноваційної сфери. У статті також визначено значення взаємодії між суб'єктами інноваційного процесу для досягнення синергетичного ефекту та розвитку економіки, що базується на знаннях, і запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів взаємодії учасників інноваційної системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головними суб'єктами інноваційної діяльності виступають новатор, інноватор та інвестор, які виконують ключові функції, забезпечуючи ефективне здійснення інноваційного процесу на різних етапах його реалізації. Вони формують основу взаємодії в інноваційній екосистемі та визначають ефективність впровадження нових технологій, продуктів і послуг у господарську практику.

Новатор є центральним учасником інноваційного процесу, який здійснює пошук та генерацію інноваційних ідей, а також їх практичну розробку. Діяльність новатора спрямована на створення нових рішень, продуктів, технологій або процесів, що мають потенціал комерціалізації та підвищення конкурентоспроможності

[1]. До категорії розробників належать науково-дослідні організації, малі інноваційні підприємства, інжинірингові компанії, відділи НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт) на великих підприємствах, а також індивідуальні винахідники. Всі вони виконують важливу роль у формуванні бази для подальшої комерціалізації інновацій, забезпечуючи науково-технічну підтримку, розробку прототипів та тестування нових технологічних рішень.

Інноватор — це учасник, який відповідає за впровадження та просування інновацій на ринку, тобто їхню комерціалізацію та інтеграцію у виробничі чи соціальні процеси. Інноваторами зазвичай виступають впроваджувальні ризикофірми, великі концерни та фінансово-промислові групи, які здатні реалізовувати складні проекти, управляти ризиками та забезпечувати масштабне поширення нововведень. Роль інноватора полягає у перетворенні науково-технічних розробок у конкурентоспроможні продукти або послуги, що відповідають потребам ринку та сприяють підвищенню економічної ефективності підприємств.

Інвестор є ключовим учасником інноваційного процесу, що забезпечує фінансування розробки, впровадження та комерціалізації нововведень. Інвесторами інноваційних проектів можуть бути державні та комерційні банки, інвестиційні компанії, страхові компанії, пенсійні фонди, спеціалізовані компанії, а також приватні особи, які готові вкладати капітал у перспективні проекти. Завдяки фінансовій підтримці інвестор забезпечує стабільність інноваційного процесу та мінімізує ризики, пов'язані з високою невизначеністю і складністю інноваційних проектів.

Компанія може здійснювати розробку та просування інновації, використовуючи власні ресурси та можливості. У цьому випадку фірма поєднує всі основні функції (фінансування, розробку, комерціалізацію) при реалізації інноваційної діяльності.

Однак інноваційна діяльність у рамках великого підприємства пов'язана з деякими проблемами, пов'язаними з необхідністю поєднання високоризикових проектів з поточною діяльністю компанії. Тому для зниження впливу факторів ризику початкові етапи інноваційного процесу здійснюють малі інноваційні або інжинірингові компанії, а велика компанія комерціалізує розроблену новачку [3].

Суб'єктами інноваційної діяльності є підприємства, організації та окремі особи, які безпосередньо беруть участь у розробці нововведень і створенні досвідчених зразків новою продукції, а також ті, хто надає фінансові, інформаційні, маркетингові, патентно-ліцензійні, лізингові, збутові та інші види послуг. У ролі суб'єктів інноваційної діяльності можуть виступати:

- 1) науково-виробничі підприємства та комплекси типу технополісів, технопарків, інноваційних центрів, інноваційно-інвестиційних центрів, бізнес-центрів і інших утворень подібного роду, репрезентують собою особливі організаційні форми інноваційної діяльності та інноваційного обслуговування;
- 2) наукові та науково-дослідні організації (академічні та галузеві НДІ, КБ, лабораторії, дослідні майданчики, вузи);
- 3) великі і середні підприємства;
- 4) малі інноваційні підприємства;

5) працівники наукової, виробничої та інноваційної сфери [2].

З юридичного та організаційного погляду суб'єктами інноваційної підприємницької діяльності є фізичні особи, які здійснюють підприємницьку діяльність у науково-технічній сфері без утворення юридичної особи, тобто індивідуальні підприємці, які отримали відповідне свідоцтво про право займатися цією діяльністю [6, с. 100]. До цієї категорії відносяться винахідники, конструктори, технологи та інші суб'єкти творчої діяльності, що безпосередньо розробляють і впроваджують нововведення в різних секторах економіки, зокрема у військовій галузі, де інновації мають стратегічне значення для забезпечення обороноздатності та технологічного розвитку держави. Зарубіжні дослідники підкреслюють, що індивідуальні підприємці у наукомістких сферах часто стають каталізаторами відкритих інновацій та ефективного використання технологічних екосистем.

Провідними суб'єктами інноваційної діяльності залишаються юридичні особи, переважно комерційні організації, які трансформують науково-технічні ідеї в конкретні проекти та отримують фінансовий результат у формі прибутку. До них відносяться науково-дослідні та проектно-конструкторські організації, підприємства різних секторів економіки, вищі навчальні заклади та великі об'єднання бізнесу. Інноваційні суб'єкти потребують підтримки помічників та посередників, які сприяють пошуку партнерів, джерел фінансування, ринків збуту та правового супроводу.

Окрему групу становлять суб'єкти, що обслуговують інноваційну діяльність і формують інноваційну інфраструктуру. Вони забезпечують фінансові, інформаційні, комунікаційні, маркетингові, патентно-ліцензійні, лізингові та збутові послуги. Сучасні підходи до формування інноваційної інфраструктури передбачають інтеграцію різних організаційних форм та механізмів, здатних залучати інвестиції та прискорювати комерціалізацію інноваційних розробок.

Важливу роль у здійсненні складних і наукомістких інновацій відіграють об'єднання підприємницьких організацій: консорціуми, концерни, холдинги, фінансово-промислові групи та асоціації юридичних осіб. Консорціуми у військовій сфері можуть об'єднувати банки, підприємства, компанії та наукові центри для реалізації стратегічних технологічних проектів, включно з розробкою нових озброєнь, оборонних систем і технологій безпеки. Специфіка консорціуму полягає в тому, що партнери зберігають економічну та юридичну самостійність, а об'єднуються лише для досягнення спільних інноваційних цілей. Такі тимчасові об'єднання зникають після виконання поставлених завдань, проте забезпечують ефективну інтеграцію ресурсів та компетенцій [8, с. 399].

Концерни є однією з найбільш комплексних форм інноваційної підприємницької діяльності, що об'єднують підприємства промисловості, транспорту, торгівлі та фінансового сектора. Вони дозволяють вирівнювати галузеві коливання та ризики, перерозподіляти капітал між перспективними галузями та здійснювати масштабні наукомісткі дослідження. Великі підприємства, що входять до таких об'єднань, мають значні фінансові та технологічні ресурси, що дозволяє реалізовувати багаточільові дослідження і паралельно розвивати кілька інно-

ваційних напрямів. Це підвищує ефективність інноваційного процесу та забезпечує стратегічні переваги для національної економіки та оборонної промисловості

Практика свідчить, що інноваційна діяльність великих та малих підприємств є тісно взаємопов'язаною та взаємодоповнювальною. Так, товари тривалого користування, у тому числі технічні та військові вироби, часто конструктивно улаштовані так, що окремі складові частини недоступні для простого користувача, і у випадку їхнього виходу з ладу потрібна заміна або ремонт, що стимулює розвиток спеціалізованих сервісних підприємств. Цей процес створює значне поле для діяльності малих інноваційних підприємств, які займаються ремонтом, обслуговуванням та модернізацією складних продуктів, водночас укріплюючи взаємозв'язки із великими корпораціями. Великі інноваційні підприємства, у свою чергу, створюють передумови для розвитку малих, оскільки застосовують новітні технології та мають значні фінансові, матеріальні та кадрові ресурси, що дозволяє реалізовувати масштабні та високоризикові інноваційні проекти.

Серед малих організаційних форм, орієнтованих на інтенсифікацію інноваційного процесу, особливої уваги заслуговують венчурні, інжинірингові та впроваджувальні фірми. Інжинірингові компанії виступають як ключова ланка між науково-дослідними розробками та виробництвом нових продуктів, включно з військовими технологіями. Інжинірингова діяльність охоплює створення об'єктів промислової власності, розробку проектів, виробництво та експлуатацію обладнання, організацію виробничих процесів з урахуванням їхньої функціональної ефективності, безпеки та економічності. Застосування методів модульного дизайну, цифрового двійника та гнучких технологій виробництва дозволяє значно скоротити час від розробки до комерціалізації інновацій.

Особливе місце серед структур, що підтримують розвиток інноваційної діяльності, займають технопарки, які перетворюють наявні ресурси — основні та оборотні фонди, інвестиції, інтелектуальні та інформаційні ресурси — у широкий спектр інноваційних послуг. Технопарки значно відрізняються за структурою, масштабом та обсягом наданих послуг, що визначає їхню класифікацію: від невеликих наукових інкубаторів або "готелів" для стартапів до великих технополісів і регіональних науково-технологічних комплексів [7].

Технологічний парк, як сучасна форма науково-виробничого комплексу, має складну функціональну структуру і головне завдання — створення сприятливого середовища для розвитку малих високотехнологічних фірм-клієнтів, включно з військово-промисловими підприємствами. Структурними одиницями технопарку є центри інновацій, бізнес-інкубатори, науково-технологічні комплекси, промислові зони, маркетингові та навчальні центри. Кожен центр надає спеціалізований набір послуг — від проведення досліджень і розробки прототипів до підготовки та перепідготовки фахівців у конкретних технологічних напрямках. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність таких структур значно підвищується за рахунок інтеграції цифрових технологій, відкритих інновацій та міжнародного співробітництва, що особливо важливо для розвитку науко-

містких і стратегічних проектів у військовій та оборонній сфері [3].

Бізнес-інкубатор — це спеціалізована структура підтримки підприємств на початкових етапах їх розвитку, коли інноваційна фірма проходить інкубаційний період, здійснюючи перші кроки у формуванні бізнес-моделі та комерціалізації технологій. Інноваційна організація, залежно від технологічного профілю, може орендувати або отримувати в пакеті від інкубатора комплекс інноваційних послуг, до яких обов'язково входить надання робочих приміщень, консультаційної та адміністративної підтримки. Тривалість інкубаційного періоду зазвичай становить від 2 до 3 років, рідше — до 5 років, після чого фірма-клієнт виходить на ринок і продовжує самостійну діяльність, часто з високим ступенем інтеграції у військово-промислову чи інші стратегічні сектори економіки.

Технополіс являє собою комплексну науково-виробничу систему, що охоплює окремі міста або великі територіальні одиниці, де розвиток економіки значною мірою базується на діяльності технопарків, бізнес-інкубаторів та інших інноваційних структур. Нові продукти та технології, розроблені в наукових та військово-технологічних центрах, спрямовуються на вирішення широкого спектра соціально-економічних завдань регіону. Технополіси можуть формуватися як на базі нових міст, так і реконструйованих урбаністичних центрів, включаючи так звані "розмиті" технополіси, які виникають у великих містах із розвиненими інноваційними структурами, але без чітко виділених високотехнологічних зон.

Венчурний бізнес займає окреме місце серед малих інноваційних підприємств. Венчурні фірми — це невеликі, гнучкі та високоефективні підприємства, створені для апробації, вдосконалення та комерціалізації "ризикових" інновацій [1]. У деяких випадках вони формуються як тимчасові організаційні структури для вирішення конкретних завдань. Ці підприємства характеризуються високою динамічністю, що пояснюється прямою особистою зацікавленістю працівників та партнерів у успішній реалізації технологій, винаходів та ідей. Найбільший розвиток венчурні фірми отримали у наукомістких та стратегічно важливих секторах економіки, включаючи військово-промислову галузь, де вони займаються науковими дослідженнями, інженерними розробками та створенням нових технологічних рішень [2]. Сучасні підходи до венчурного розвитку включають інтеграцію відкритих інновацій, цифровізації процесів та міжнародного партнерства, що дозволяє прискорити комерціалізацію та знизити ризики високотехнологічних проектів. Особливе значення венчурного бізнесу полягає в наступному:

- венчурний бізнес призводить до створення нових життєздатних господарських одиниць, що впливають на всю традиційну структуру ведення наукових досліджень, та викликає структурні зміни у суспільному виробництві країн;

- збільшує зайнятість висококваліфікованих спеціалістів;

- сприяє технічному переозброєнню традиційних галузей економіки;

- спонукає великі корпорації до вдосконалення принципів управління та організаційних структур;

— венчурний бізнес показує, що орієнтація на довгострокові цілі потребує створення спеціальної кредитно-фінансової системи з урахуванням венчурного капіталу.

Венчурні фірми створюються на договірній основі за рахунок об'єднання капіталів декількох юридичних або фізичних осіб, а інколи й того й іншого одночасно, а також за рахунок кредитів або вкладень великих компаній, фінансових установ та банків. Для формування венчурної фірми необхідна наявність кількох ключових складових: оригінальної інноваційної ідеї (нового виробництва, технології, продукту чи послуги), суспільної та ринкової потреби в реалізації цієї ідеї, підприємця, здатного організувати нову структуру на основі цієї ідеї, а також наявність ризикового капіталу для фінансування початкової діяльності фірми.

Особливістю венчурного інвестування є підвищений рівень ризику, що відрізняє його від традиційних форм інвестування. Фінансові ресурси вкладаються без забезпечення та гарантій, тобто інвестори свідомо погоджуються на високий ризик втрат, спираючись на потенціал успіху проекту та віру у перспективність інновацій. Одним із ключових принципів є пайова участь інвестора у статутному капіталі компанії, зазвичай не перевищуючи 50 %, що дозволяє вкладникам отримувати пропорційний прибуток без прямого залучення у оперативне управління. Крім того, кошти надаються на тривалий термін та безповоротно, що передбачає очікування від 3 до 5 років до отримання результатів комерціалізації.

Активна участь інвесторів у венчурних проектах передбачає не лише надання фінансування, а й управлінські та консультативні послуги, які допомагають забезпечити ефективне впровадження інновацій та їх адаптацію до ринкових умов, включно з військово-технологічними потребами держави. У міжнародній практиці, зокрема у США, Ізраїлі та Південній Кореї, успішні венчурні проекти у військовій сфері часто фінансуються державними венчурними фондами або оборонними агентствами, що дозволяє прискорити впровадження нових технологій у виробництво та забезпечити стратегічну перевагу [7].

Венчурні фірми можуть функціонувати у двох організаційних формах: як автономні незалежні підприємства або як внутрішні підрозділи великих корпорацій. Внутрішні венчурні проекти формуються керівництвом материнської компанії та контролюються відповідними менеджерами. При відборі ідей для реалізації враховуються два критичні аспекти: по-перше, проект не повинен дублювати традиційні напрями діяльності материнської компанії, а по-друге, комерційний потенціал нововведення та витрати на виробництво і збут мають бути прогнозовані з точністю від 50 до 75 %. Це дозволяє оптимізувати ризики і підвищити ефективність реалізації високотехнологічних проектів у військовій та стратегічно важливій галузях.

Сучасні венчурні підприємства представляють собою гнучкі та мобільні структури з високою цілеспрямованістю та активністю, що забезпечується прямою зацікавленістю працівників і інвесторів у швидку та ефективну комерціалізацію інновацій, технологій або винаходів при мінімальних витратах. Досвід провідних західних країн показує, що стратегічне партнерство

венчурних фірм із державними оборонними структурами дозволяє прискорити тестування нових прототипів, інтегрувати сучасні ІТ-рішення та робототехніку у виробничі процеси, а також забезпечити підготовку висококваліфікованих фахівців у сфері наукомістких технологій. За швидкістю доведення розробок до ринку венчурні фірми часто випереджають великі промислові підприємства, що робить їх ключовим елементом сучасної інноваційної економіки та оборонного виробництва [8].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, можна зробити висновок, що активність суб'єктів господарювання в інноваційній сфері значною мірою залежить від рівня розвитку комунікацій та взаємодії між різними учасниками інноваційного процесу — великими та малими підприємствами, венчурними фірмами, інкубаторами, технопарками та науково-дослідними організаціями. Ефективне функціонування інноваційного ланцюга потребує не лише науково-технічної підтримки, але й достатніх фінансових ресурсів, правової бази та політичної підтримки, що створює сприятливе середовище для реалізації наукомістких і високотехнологічних проектів, включно з військово-технологічними напрямками.

Взаємодія великих і малих підприємств формує синергетичний ефект: великі компанії забезпечують ресурси та матеріально-технічну базу, тоді як малі та венчурні підприємства генерують інноваційні рішення, швидко апробують технології та сприяють їх комерціалізації. Бізнес-інкубатори та технопарки виступають ключовими елементами інфраструктури, що підтримують інноваційні стартапи, надаючи консультаційні, маркетингові, патентні та фінансові послуги.

Таким чином, сучасна інноваційна та відтворювальна інфраструктура набуває стратегічного значення для економіки, що базується на знаннях, забезпечуючи інтеграцію наукових розробок, виробництва та ринку. Врахування міжнародного досвіду, комплексне використання венчурного капіталу та підтримка малих і середніх інноваційних підприємств дозволяє підвищити ефективність інноваційної діяльності, зміцнити конкурентоспроможність підприємств та забезпечити стійкий розвиток економіки на основі високих технологій.

Література:

1. Андрушкевич Н.В., Фімар С.В., Довгань В.В. Формування стратегії взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності Електронний журнал "Ефективна економіка" № 1 2024 р. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1>
2. Жидяк О. Р. Фінансовий інноваційний механізм розвитку аграрного сектору економіки України: дис. докт. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2016. 416 с.
3. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності. Київ: Видавництво "Політехніка", 2022. 186 с.
4. Гохберг Л. М., Кузнєцова Т. Є. Інновації як основа економічного зростання та зміцнення позицій України в глобальній економіці. Вісник міжнародних організацій: освіта, наука, нова економіка. Україна 2022. No 2. С. 101—117.

5. Волкова М., Подвігін А. (2024). Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство, № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4365>.

6. Панченко В., & Панченко О. Інструменти активізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів логістики. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, № 336 (6). 2024. С. 99—104. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-14>

7. Самодай В., Машина Ю., Колесник, Н. Інновації в діяльності суб'єктів господарювання в здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Економіка та суспільство, (71). 2025 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5454>

8. Zinilli A., De Marchi M. Value-added in high technology and industrial basic research: A weighted network observing trade of high-tech goods. International Journal of Computational Economics and Econometrics. e Italy 2021. Vol. 10, No. 4. P. 398—418. DOI: 10.1504/IJCEE.2020.110778

References:

1. Andrushkevych, N.V., Fimiar, S.V. and Dovhan, V.V. (2024), "Formation of the strategy of interaction of innovation activity subjects", *Efektivna ekonomika*, Vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.67>
2. Zhydiak, O.R. (2016), "Financial innovation mechanism for the development of the agrarian sector of the economy of Ukraine", Doctor's thesis, Kyiv, Ukraine.
3. Huk, O.V., Shenderivska, L.P. and Mokhonko, H.A. (2022), *Investuvannia innovatsijnoi diial'nosti [Investing in innovative activity]*, Vydavnytstvo "Politehnika", Kyiv, Ukraine.
4. Hoxhberh, L.M. and Kuznietsova, T.Ie. (2022), "Innovation as the basis of economic growth and strengthening of Ukraine's position in the global economy", *Visnyk mizhnarodnykh orhanizatsii: osvita, nauka, nova ekonomika*, Vol. 2, pp. 101—117.
5. Volkova, M. and Podvihyn, A. (2024), "Strategic approach to managing enterprise innovation activity", *Economy and Society*, Vol. 64, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4365>
6. Panchenko, V. and Panchenko, O. (2024), "Instruments for enhancing investment and innovation activity of logistics entities", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 336 (6), pp. 99—104. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-14>
7. Samodai, V., Mashyna, Yu. and Kolesnyk, N. (2025), "Innovations in the activities of business entities in the implementation of foreign economic operations", *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 71, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5454>
8. Zinilli, A. and De Marchi, M. (2021), "Value-added in high technology and industrial basic research: A weighted network observing trade of high-tech goods", *International Journal of Computational Economics and Econometrics*, Vol. 10, No. 4, pp. 398—418. DOI: 10.1504/IJCEE.2020.110778

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 р.

А. В. Германчук,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти зі спеціальності
051 "Економіка", Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5510-1913>
В. В. Івата,
к. е. н., доцент, декан факультету економіки та екології моря,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2461-6315>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.165

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗБУТУ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

A. Germanchuk,
Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education in the specialty 051 "Economics",
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
V. Ivata,
PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Marine Economics and Ecology,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

FACTORS INFLUENCING THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL PRODUCT SALES ON FOREIGN MARKETS IN CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

Стаття присвячена комплексному аналізу чинників, що визначають ефективність збуту аграрної продукції України на зовнішніх ринках у 2020—2025 рр. в умовах глобальної нестабільності (пандемія COVID-19, повномасштабна війна, логістичні та енергетичні шоки, інфляційні хвилі, кліматичні ризики, посилення екостандартів). Теоретичну основу становлять підходи PESTEL-аналізу та концепція глобальних ланцюгів постачання; ефективність збуту трактується як синергія внутрішніх управлінських рішень (якість, канали, логістика, ціноутворення, маркетинг) та зовнішніх умов (політика, ціни, регулювання, технології, клімат).

Мета дослідження — ідентифікувати й систематизувати ключові чинники впливу на результативність експортної збутової діяльності агровиробників та виробити практичні рекомендації для бізнесу і держави.

Методи дослідження включають аналіз і синтез наукових джерел, статистичний аналіз експортних показників (з офіційних даних Державної служби статистики України, Митної служби, профільних міністерств), порівняння тенденцій різних періодів, групування чинників за методом PESTEL (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні чинники), а також елементи SWOT-аналізу кейсів успішних експортерів. Застосовано системний підхід — розгляд збутової діяльності як частини аграрної логістично-маркетингової системи, що функціонує під впливом зовнішнього середовища. Інформаційну базу становлять офіційні статистичні дані, звіти міжнародних організацій (FAO, COT тощо), аналітичні матеріали вітчизняних профільних установ (Міністерство аграрної політики та продовольства, Інститут аграрної економіки НААН), а також наукові праці, що висвітлюють проблематику аграрного експорту та маркетингу.

Наукова новизна дослідження полягає у: 1) інтегрованому трактуванні ефективності збуту як функції не лише цінової кон'юнктури й урожайності, а й організаційної стійкості каналів збуту, технологічної готовності та відповідності ESG-вимогам; 2) уточненні ролі політико-логістичних шоків як домінантних драйверів волатильності експортної виручки в короткому періоді; 3) ви-

діленні "гнучких конфігурацій" збуту (перемикання між морськими/річковими/сухопутними маршрутами, контейнеризація олії, кооперація МСП для консолідації партій) як ключового механізму резильєнс-менеджменту.

Результати показують, що попри безпрецедентні виклики, аграрний експорт зберіг високий рівень стійкості: після рекордного 2021 р. експортна виручка скоротилася у 2022–2023 рр. через блокади портів та падіння світових цін, але 2024 р. майже відновилася завдяки переорієнтації маршрутів (Дунай, сухопутні переходи до ЄС) та зростанню фізичних обсягів поставок. Географія експорту суттєво зсунулася у бік Європейського Союзу (безмитний доступ та логістична близькість), одночасно зберігаючи значущі канали в Туреччину, країни Близького Сходу та вибрані ринки Азії й Африки. Товарна структура залишається концентрованою (соняшникова олія, кукурудза, пшениця, ріпак), але виявлено зростання ролі перероблених і нішевих продуктів (макуха, цукор, м'ясо птиці, мед, ягоди), що свідчить про поступовий рух до більшої доданої вартості.

Систематизація чинників за групами підтверджує:

— економічні (світові ціни, валютний курс, вартість логістики, доступ до фінансування) безпосередньо визначають маржинальність збуту; цінова волатильність потребує інструментів хеджування та форвардних контрактів;

— політичні/правові (війна, санкції, торговельні угоди, митно-податкові режими) визначають доступ/бар'єри на ринки та формують конфігурацію маршрутів; безмитні преференції ЄС і програми страхування воєнних ризиків суттєво підвищують ефективність;

— соціальні (зміна харчових уподобань, запит на органік, кадрові міграції) впливають на попит і операційну спроможність; підвищується роль брендингу "Made in Ukraine" і прозорості походження;

— технологічні (переробка, холодовий ланцюг, цифрові платформи, CRM, відстежуваність) знижують транзакційні витрати і розширюють доступ до преміальних сегментів; контейнеризація та модульні елеваторні рішення підвищують маневреність;

— екологічні (кліматичні ризики, фітосанітарні вимоги, нові регламенти ЄС щодо сталості) перетворюються на умову входу до високодохідних ринків; системи простежуваності та сертифікації стають комерційним активом.

Практична значущість полягає в запропонованих інструментах підвищення ефективності збуту: 1) інфраструктурні інвестиції у вузли на Дунаї та прикордонні "сухі порти"; 2) розширення програм страхування вантажів і експортного кредитування для МСП; 3) стимулювання переробки (податкові стимули, держгарантії на проекти доданої вартості); 4) продовження безмитного режиму з ЄС та відкриття "вікон доступу" на ринках Азії/Африки; 5) державну підтримку сертифікації й лабораторної бази; 6) розвиток експортних кластерів і галузевих об'єднань; 7) впровадження систем аналітики/раннього попередження для торговельних і логістичних ризиків. Застосування цих рішень здатне підвищити рентабельність збуту, скоротити часові лаги поставок, зміцнити позиції України в глобальних ланцюгах продовольства та знизити залежність від окремих ринків і маршрутів.

The article is devoted to a comprehensive analysis of the factors that determine the effectiveness of sales of Ukrainian agricultural products on foreign markets in 2020–2025 in conditions of global instability (COVID-19 pandemic, full-scale war, logistical and energy shocks, inflation waves, climate risks, strengthening of environmental standards). The theoretical basis is the PESTEL analysis approaches and the concept of global supply chains; sales efficiency is interpreted as a synergy of internal management decisions (quality, channels, logistics, pricing, marketing) and external conditions (policy, prices, regulation, technology, climate).

The purpose of the study is to identify and systematize the key factors influencing the effectiveness of export sales activities of agricultural producers and to develop practical recommendations for business and the state.

The research methods include analysis and synthesis of scientific sources, statistical analysis of export indicators (from official data of the State Statistics Service of Ukraine, the Customs Service, relevant ministries), comparison of trends of different periods, grouping of factors according to the PESTEL method (political, economic, social, technological, environmental factors), as well as elements of SWOT analysis of cases of successful exporters. A systematic approach was applied — consideration of sales activities as part of the agricultural logistics and marketing system, which functions under the influence

of the external environment. The information base consists of official statistical data, reports of international organizations (FAO, WTO, etc.), analytical materials of domestic relevant institutions (Ministry of Agrarian Policy and Food, Institute of Agrarian Economics of the National Academy of Sciences), as well as scientific works that highlight the issues of agricultural export and marketing.

The scientific novelty of the study lies in: 1) an integrated interpretation of sales efficiency as a function not only of the price environment and yield, but also of the organizational stability of sales channels, technological readiness and compliance with ESG requirements; 2) clarification of the role of political and logistical shocks as dominant drivers of export revenue volatility in the short term; 3) identification of "flexible configurations" of sales (switching between sea/river/land routes, containerization of oil, cooperation of SMEs for batch consolidation) as a key mechanism of resilience management.

The results show that despite unprecedented challenges, agricultural exports have maintained a high level of resilience: after a record 2021, export revenues declined in 2022-2023 due to port blockades and falling world prices, but almost recovered in 2024 due to the reorientation of routes (Danube, land crossings to the EU) and an increase in physical volumes of supplies. The geography of exports has shifted significantly towards the European Union (duty-free access and logistical proximity), while maintaining significant channels to Turkey, the Middle East and selected markets in Asia and Africa. The commodity structure remains concentrated (sunflower oil, corn, wheat, rapeseed), but an increasing role of processed and niche products (oilcake, sugar, poultry meat, honey, berries) has been identified, indicating a gradual move towards higher added value.

The systematization of factors by groups confirms:

- economic (world prices, exchange rate, logistics cost, access to financing) directly determine sales margins; price volatility requires hedging instruments and forward contracts;
- political/legal (war, sanctions, trade agreements, customs and tax regimes) determine access/barriers to markets and shape the configuration of routes; EU duty-free preferences and war risk insurance programs significantly increase efficiency;
- social (changing food preferences, demand for organic, personnel migration) affect demand and operational capacity; the role of "Made in Ukraine" branding and origin transparency increases;
- technological (processing, cold chain, digital platforms, CRM, traceability) reduce transaction costs and expand access to premium segments; containerization and modular elevator solutions increase maneuverability;
- environmental (climate risks, phytosanitary requirements, new EU regulations on sustainability) are becoming a condition for entering high-yield markets; traceability and certification systems are becoming a commercial asset.

The practical significance lies in the proposed tools for increasing sales efficiency: 1) infrastructure investments in Danube hubs and border "dry ports"; 2) expansion of cargo insurance and export credit programs for SMEs; 3) stimulation of processing (tax incentives, state guarantees for value-added projects); 4) extension of the duty-free regime with the EU and opening of "access windows" in Asian/African markets; 5) state support for certification and laboratory facilities; 6) development of export clusters and industry associations; 7) implementation of analytics/early warning systems for trade and logistics risks. The application of these solutions can increase sales profitability, reduce supply time lags, strengthen Ukraine's position in global food chains, and reduce dependence on individual markets and routes.

Ключові слова: аграрний експорт, ефективність збуту, глобальна нестабільність, PESTEL, логістика, ризик-менеджмент, резильєнтність ланцюгів постачання.

Key words: agricultural exports, sales efficiency, global instability, PESTEL, logistics, risk management, supply chain resilience.

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

Аграрний експорт є стратегічно важливим для економіки України та продовольчої безпеки світу. В сучас-

них умовах глобальної нестабільності — таких як пандемія COVID-19, збройні конфлікти (передусім війна в Україні), економічні кризи та кліматичні потрясіння — ефективність збуту сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках набуває особливої актуальності. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що аграр-

ний сектор забезпечує значну частку валютних надходжень України (близько 41% експорту у 2021 р., а у 2022—2023 рр. — понад половину) та позиціонує Україну як одного зі світових гарантів продовольчої безпеки [1]. Водночас глобальні шоки (пандемія, війна, економічні дисбаланси) суттєво впливають на можливості збуту: порушують логістичні ланцюги, змінюють кон'юнктуру ринків, підвищують ризики та витрати експортерів.

Тому необхідно класифікувати групи чинників (економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні), що визначають ефективність збуту; окреслити методи підвищення ефективності збутової діяльності аграрних підприємств; проаналізувати статистичні тенденції експорту агропродукції України за 2020—2025 рр.; розробити практичні рекомендації для бізнесу та держави щодо підвищення ефективності збуту на зовнішніх ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ефективності збуту аграрної продукції в умовах динамічного ринкового середовища та зовнішніх шоків привертає увагу як науковців, так і практиків. Зокрема, українські дослідники приділяють значну увагу питанням організації збутової діяльності та впливу зовнішніх чинників. Узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних авторів на ефективну збутову політику показало, що ключовими умовами успіху є координація всіх ланок каналу збуту, співпраця виробників з дистриб'юторами, чіткий розподіл функцій та узгодженість дій учасників товароруку. Такі принципи дозволяють підвищити ефективність збуту та зміцнити ринкові позиції аграрних підприємств навіть за наявності зовнішніх турбулентностей.

Окремі аспекти збутової діяльності в АПК досліджено в працях, присвячених маркетингу та логістиці аграрного сектора. Наприклад, відзначається критична роль вибору каналів збуту: від правильного вибору збутових каналів значною мірою залежить ефективність реалізації продукції. Деякі роботи пропонують удосконалення управління операціями виробництва і збуту, зокрема шляхом цифровізації.

Питання експорту аграрної продукції в умовах сучасних викликів досліджуються в аналітичних звітах профільних установ. М. Пугачов, заступник директора ННЦ "Інститут аграрної економіки", у низці публікацій проаналізував трансформацію експортного потенціалу України під час війни. Зокрема, він відзначає суттєву переорієнтацію українського аграрного експорту в 2022 р. на ринки ЄС (частка Євросоюзу перевищила 55% проти приблизно 31% в Азії), що стало адаптивною реакцією на закриття традиційних напрямів. Дослідником також наведено статистичні дані, що підтверджують високу стійкість українського аграрного експорту: попри 15% спад виручки у 2022 р. порівняно з рекордом 2021 р., цей показник (\$23,6 млрд) став другим найбільшим за всю історію незалежності [2]. Війна спричинила зниження експорту до країн Африки та Азії більш ніж наполовину, але водночас стимулювала інтенсифікацію торгівлі з сусідами в Європі.

Міжнародні організації також досліджують вплив глобальних потрясінь на торгівлю продовольством. За оцінками ФАО (Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй, з англ. Food and Agriculture Organization, FAO), хоча пандемія COVID-19 у 2020 р. викликала короточасні збої на початку, загалом світова торгівля продовольством виявилася відносно стійкою до цього шоку. Світова організація торгівлі (СОТ) в аналізі наслідків першого року війни в Україні відзначила, що глобальна торгівля у 2022 р. зросла більше, ніж очікувалося, оскільки країни-імпортери змогли переорієнтуватися на нових постачальників та товари. Частково це пояснюється утриманням більшості держав від надмірних торговельних обмежень та збереженням відкритості світової торговельної системи. Водночас експорт України в 2022 р. в умовах війни впав приблизно на 30% у вартісному виразі, що узгоджується з національними даними (-15% для агросектора [1] і близько -35% для експорту металургії). Отже, тема ефективності збуту на тлі глобальної нестабільності є предметом активних досліджень, які підкреслюють важливість стійкості, адаптивності та проактивного менеджменту в аграрному експорті. Проте потребує подальшого вивчення систематизація різних груп чинників впливу та розробка практичних рекомендацій з урахуванням українських реалій 2020—2025 рр.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення та аналіз чинників, що впливають на ефективність збуту аграрної продукції України на зовнішніх ринках в умовах глобальної нестабільності (2020—2025 рр.), а також розробка рекомендацій щодо підвищення результативності експортної збутової діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ефективність збуту сільськогосподарської продукції можна визначити як досягнення підприємством максимально можливого результату реалізації виробленої продукції на ринку за мінімально необхідних витрат, тобто забезпечення високого співвідношення між отриманим доходом (чи прибутком) та витратами на збут. Збутова ефективність характеризує, наскільки успішно аграрний товаровиробник доводить свою продукцію до кінцевого іноземного споживача або переробника, займаючи певну ринкову нішу, отримуючи конкурентні ціни та оптимізуючи логістичні витрати.

У науковій літературі ефективність збуту інколи розглядають через призму маркетингової діяльності підприємства та логістики. З маркетингової точки зору, ефективний збут означає реалізацію продукції за запланованими обсягами та цінами, формування стабільних каналів збуту, задоволення попиту цільових сегментів ринку та підтримання довгострокових відносин з покупцями. З логістичного погляду, ефективність збуту пов'язана з мінімізацією витрат на доставку, зберігання, обробку замовлень та митне оформлення при екс-

порті, а також із дотриманням строків поставок і збереженням якості продукції під час транспортування.

Теоретичні підходи до оцінювання збутової діяльності передбачають використання системи показників, зокрема: коефіцієнт виконання плану реалізації (фактичний обсяг збуту / плановий), рівень експортної виручки, частка продукції, що експортується, у загальному обсязі виробництва, показники рентабельності реалізації (прибуток від продажу / витрати на збут), оборотність товарних запасів, охоплення ринків (географічна диверсифікація експорту) тощо. Окрім кількісних показників, враховуються якісні аспекти — ступінь задоволеності споживачів, рівень сервісу, відповідність продукції вимогам стандартів і сертифікації на зовнішніх ринках.

Для розуміння ефективності збуту важливо розрізняти внутрішні та зовнішні чинники, що на неї впливають. Внутрішніми чинниками є ті, що залежать від самого підприємства: його виробничий потенціал, якість продукції, ціноутворення, компетентність персоналу, організація маркетингу та логістики, вибір каналів збуту, договірна робота тощо. Зовнішні чинники — це елементи макро- і мікросередовища, на які підприємство не може прямо впливати, але мусить враховувати: економічна ситуація, політична стабільність, ринкова кон'юнктура, споживчі вподобання, технологічні тренди, природно-кліматичні умови тощо. У контексті нашого дослідження головний акцент зроблено саме на зовнішніх чинниках, що в умовах глобальної нестабільності суттєво визначають параметри збуту на зовнішніх ринках.

Варто зазначити, що теоретичною основою аналізу зовнішніх чинників є концепції PESTEL-аналізу (виокремлення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників макросередовища) та теорія глобальних ланцюгів постачання. Згідно з методологією FAO [3], оцінка стійкості аграрних ланцюгів поставок має враховувати щонайменше шість напрямів: політичне середовище, статистика попиту і пропозиції, структура ланцюга постачання, вплив зовнішнього середовища, соціальні впливи та відповідальність (державна і приватна політика). Це підкреслює комплексність підходу: ефективність збуту формується під впливом широкого спектра чинників, які потрібно системно відстежувати та аналізувати.

Отже, у теоретичному плані ефективний збут агропродукції — це результат синергії грамотного внутрішнього менеджменту (маркетингова стратегія, логістика, фінансове планування) та сприятливих або майстерно врахованих зовнішніх умов. Тому доцільно розглянути, яким чином сучасна глобальна нестабільність проявляється як зовнішній чинник впливу та які групи конкретних чинників визначають успішність українського аграрного експорту.

Одним із зовнішніх чинників впливу на ефективність збуту сільськогосподарської продукції є глобальна нестабільність. Під глобальною нестабільністю розуміємо сукупність непередбачуваних, турбулентних явищ у світовій економіці, політиці та екології, які призводять до різких коливань умов господарювання. У період 2020—2025 рр. аграрний сектор зіштовхнувся з кількома потужними хвилями глобальної нестабільності: пан-

демія COVID-19 (2020—2021 рр.), повномасштабна війна в Україні (з 2022 р.), енергетична та логістична кризи, інфляційні процеси у світовій економіці, а також посилення екстремальних погодних явищ, пов'язаних зі зміною клімату. Кожен з цих чинників по-своєму впливає на умови збуту сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках.

На початку 2020 р. локдауни та карантинні обмеження через пандемію COVID-19 спричинили короткострокові перебої у міжнародній торгівлі продовольством — порушення логістики, тимчасове падіння попиту з боку сегменту HoReCa (через закриття закладів харчування), невизначеність щодо торговельних політик (деякі країни вводили обмеження на експорт продовольства для забезпечення власних потреб). Проте вже протягом першого року пандемії агропродовольча торгівля продемонструвала високу адаптивність: уряди швидко скоригували політику, і міжнародні ланцюги постачання відновили роботу. За даними FAO, ефекти COVID-19 для глобального аграрного експорту обмежилися спадом на 5–10% в перші місяці, тоді як у непродовольчих секторах падіння було в 2—3 рази глибшим [3]. Тобто продовольчі ринки виявилися більш стійкими, хоча пандемія актуалізувала проблему продовольчої безпеки та самозабезпечення країн базовими продуктами. Для України пандемія мала подвійний ефект: з одного боку, внутрішні логістичні труднощі й тимчасове зниження світового попиту на окремі товари, з іншого — збереження відносно стабільного попиту на зернові та олійні культури, що дозволило у 2020 р. утримати обсяги агроекспорту на рівні попереднього року. Вже 2021 р. зі світовим відновленням попиту, український аграрний експорт стрімко зріс на 25% [1].

Російсько-українська війна (2022–...) — це найбільш руйнівний чинник впливу на аграрний експорт України за весь досліджуваний період. Повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 р. спричинило блокаду чорноморських портів, через які до війни відправлялося близько 90% українського аграрного експорту. Внаслідок цього у березні-червні 2022 р. експорт продукції АПК суттєво скоротився — країна була змушена шукати альтернативні шляхи через західні сухопутні кордони та дунайські порти. Лише з впровадженням у серпні 2022 р. "зернової ініціативи" за посередництва ООН та Туреччини ситуацію вдалося частково стабілізувати. Глобальний вплив війни позначився різким зростанням світових цін на зерно та продовольство навесні 2022 р. — ринкові ціни на пшеницю та олію сягнули рекордних рівнів, оскільки Україна як один з провідних експортерів зернових та олійних тимчасово випадала з ринку. Війна також зумовила вторинні ефекти: зростання вартості палива й добрив, ризики судноплавства в Чорному морі, введення страховок воєнних ризиків, що все збільшує собівартість збуту. Крім того, політична напруженість призвела до торговельних бар'єрів навіть з боку окремих сусідніх країн: у 2023 р. Польща, Угорщина, Словаччина тимчасово забороняли імпорту українського зерна, побоюючись надлишку на своїх ринках. Такі дії, хоч і частково пом'якшені Єврокомісією, створювали додаткову нестабільність для українських експортерів. Загалом війна суттєво змінила географію експорту — Україна вимушено переорієнтувала потоки з морського

шляху на наземний: через ЄС, дунайські порти Рені та Ізмаїл, а також через нові логістичні маршрути в Чорному морі поза контролем РФ (так званий тимчасовий коридор у 2023 р.). Це вимагало значних витрат та організаційних зусиль, але дозволило уникнути повного колапсу збуту. Глобальна продовольча безпека суттєво залежала від розв'язання цієї проблеми: через Чорноморський зерновий коридор за 2022—2023 рр. було експортовано понад 33 млн тонн української агропродукції, що пом'якшило шок для бідних країн Африки та Азії, залежних від імпорту зерна. Закриття ж коридору в липні 2023 р. знов підняло питання продовольчих ризиків у світі. СОТ у своїй оцінці прямо зазначає, що незважаючи на відкритість глобальної торгівлі, експорт України у 2022 р. "обвалився на 30%" [4], а війна стала чинником, який зумовив перерозподіл потоків: країни-імпортери були змушені частково замінити українську продукцію іншими (наприклад, пшеницю — рисом) або іншими постачальниками. Це ілюструє масштаб впливу війни як чинника глобальної нестабільності.

Вагомим чинником є також економічні та цінові коливання: глобальна нестабільність проявилася також через світову інфляцію 2021—2022 рр., зміну монетарних політик та коливання валютних курсів. Для українських експортерів важливим чинником стало зміцнення курсу долара США та знецінення гривні, подорожчання кредитних ресурсів (ставки НБУ підвищувалися для стримання інфляції). На зовнішніх ринках аграрна продукція стикнулася з волатильністю цін: після пікових значень середини 2022 р. ціни на зерно, олію в 2023 р. знизилися, що при високих витратах на логістику вдарило по експортній виручці. Глобальна економічна невизначеність (ризики рецесії в ЄС, сповільнення економіки Китаю) впливає на попит: наприклад, у 2020 р. споживання деяких преміальних продуктів (м'ясо, ягоди) падало, а у 2022—2023 рр. через інфляцію споживачі у світі переключалися на дешевші продукти. Усе це змінює структуру попиту на український експорт та вимагає гнучкості від збутової стратегії.

Глобальні зміни клімату призводять до частіших посух, неврожаїв або навпаки надлишкових урожаїв у різних регіонах, що дестабілізує світові аграрні ринки. Для України 2020 р. відзначився посухою на Півдні, що зменшило врожай кукурудзи та вплинуло на експортні можливості (урожай зернових 2020 р. був меншим за рекордний 2019 р., однак цього вистачило, щоб експортувати близько 40 млн т зерна). У 2022 р. війна спричинила додаткові еко-проблеми: замінування полів, пожежі, забруднення довкілля, що також впливає на агропромисловість і, як наслідок, на експортний потенціал. Екологічний вимір глобальної нестабільності включає й посилення екостандартів на зовнішніх ринках — наприклад, ЄС впроваджує нові вимоги щодо вуглецевого сліду продукції, вирубки лісів (регламент щодо deforestation-free продуктів), посилює санітарні та фітосанітарні норми. Для українських експортерів це означає необхідність адаптуватися (сертифікація, контроль якості), інакше ефективність збуту постраждає від неможливості доступу на ринки з найвищими вимогами.

Отже, глобальна нестабільність виступає комплексним зовнішнім чинником, що діє через різні канали: економічний (цінові та валютні коливання), політичний

(війни, санкції, торговельні угоди), логістичний (кризи в перевезеннях, блокади шляхів), соціальний (зміни в моделі споживання), технологічний (поява нових технологій, яка може як підвищити ефективність збуту, так і зробити застарілими старі практики) та екологічний (погодні катаклізми, нові еко-норми).

Чинники впливу на збут аграрної продукції можна поділити на декілька груп. Нами виділено п'ять основних груп зовнішніх чинників — економічні, політичні, соціальні, технологічні та екологічні та проілюстровано їх конкретним впливом на ефективність експортного збуту української агропродукції.

1. Економічні чинники визначають комерційні умови, у яких відбувається збут, і які безпосередньо впливають на рентабельність та обсяги продажу. До ключових економічних чинників належать: цінова кон'юнктура на світових аграрних ринках, валютні курси та умови торгівлі, вартість кредитних ресурсів, рівень доходів та платоспроможності покупців тощо.

Для експортерів надзвичайно важливими є світові ціни на їхню продукцію. Високі ціни формують сприятливу ситуацію для збуту — наприклад, у 2021 р. рекордні світові ціни на зерно та олійні (через глобальний попит і післяпандемічне відновлення) у поєднанні з великим урожаєм в Україні призвели до історичного максимуму експортної виручки (\$27,7 млрд) [1]. Натомість падіння цін, як у 2023 р., призводить до недоотримання валютної виручки навіть за зростання фізичних обсягів експорту. Цінова волатильність створює ризики — різкі спади цін можуть робити експорт малорентабельним або збитковим. Тому для підтримання ефективності збуту компанії вимушені застосовувати інструменти цінного хеджування (ф'ючерсні контракти, форварди), страхування кредитних та валютних ризиків.

Валютний курс гривні впливає на експортну виручку у перерахунку на національну валюту: девальвація гривні у 2022 р. підвищила гривневі доходи експортерів, частково компенсувавши інші втрати. Однак імпортна складова (пальне, добрива, насіння), ціни на яку зросли, збільшила витрати агропромисловців. Також валютні обмеження можуть ускладнювати розрахунки з іноземними контрагентами.

До економічних чинників належать податкова політика та торговельні бар'єри. Наприклад, встановлення експортних мит чи квот (як це було раніше на експорт зерна або насіння сояшинику) прямо впливає на обсяги збуту. Пільгове оподаткування, державне відшкодування ПДВ експортерам, навпаки, підтримують конкурентоздатність. У 2022—2023 рр. ряд країн (ЄС, Великобританія, Канада) скасували імпортні мита на українську агропродукцію, що стало позитивним чинником, розширивши можливості збуту. Водночас зростання логістичних витрат (фрахт суден, залізничні тарифи, плата за перевалку) через глобальні чинники — енергокриза, воєнні ризики — знижує ефективність збуту, адже транспорт може "з'їдати" значну частку ціни (особливо для низькомаржинальних товарів на кшталт зернових).

2. Політичні та правові чинники охоплюють вплив державної політики, міжнародних відносин і регуляторного середовища на експортний збут. Сюди відносяться стабільність у країні, наявність або відсутність конфліктів, торговельна політика держави, участь у міжнародних угодах, санкції та військово-політичні ризики.

Для України найвагомішим політичним чинником стала, безумовно, війна (як розглянуто вище). Війна — це політичний чинник, що проявляється через фізичну небезпеку для інфраструктури збуту (знищення портів, складських приміщень), торговельні обмеження (морська блокада), а також через зміну міжнародних відносин (формування коаліцій підтримки чи, навпаки, протекціоністських заходів сусідніх країн). Рівень політичної підтримки експорту з боку держави також належить до цієї групи чинників. Наприклад, створення в Україні у 2023 р. Експортно-кредитного агентства та програм страхування воєнних ризиків для логістики — це політичні рішення, спрямовані на підвищення ефективності збуту шляхом зменшення ризиків для експортерів.

Політичні домовленості на міжнародному рівні безпосередньо впливають на збут: торговельні угоди та союзи можуть відкривати або закривати ринки. У 2022—2023 рр. завдяки укладенню "пакету солідарності" з ЄС Україна отримала безмитний доступ до європейського ринку агропродукції, що суттєво збільшило частку ЄС в експорті (понад 55% у 2022 р.). З іншого боку, політичне рішення окремих сусідніх країн ввести заборону транзити й імпорту українського зерна (під тиском власних фермерів) наприкінці 2022 — в 2023 р. створювало перешкоди та додаткові витрати, поки не було знайдено компроміс за участі Єврокомісії.

До політичних чинників також відносимо регуляторне середовище: якість митного адміністрування, прозорість і швидкість відшкодування ПДВ, наявність корупційних бар'єрів — все це впливає на ефективність збутових операцій. Покращення регуляторних умов (наприклад, спрощення сертифікації, оцифрування митних процедур) підвищує конкурентоздатність експортерів на міжнародній арені.

3. Соціальні, соціально-демографічні та культурні чинники формують структуру споживчого попиту на зовнішніх ринках, а також визначають кадровий та соціальний контекст, у якому працюють експортери. До них належать: демографічні тренди (зростання населення, урбанізація), споживчі вподобання і тренди в харчуванні, рівень доходів населення в країнах-імпортерах, культурні особливості споживання, а також соціальні чинники всередині країни-експортера (наявність кваліфікованої робочої сили, міграція, соціальна стабільність). У контексті ефективності збуту важливо розуміти кінцевого споживача й адаптувати експортну пропозицію під його вимоги.

Зміна споживчих трендів у світі прямо впливає на структуру експорту. Наприклад, останніми роками зростає попит на здорове харчування, органічні продукти, "суперфуди" тощо. Українські експортери реагують на ці тренди: збільшився експорт ягід, горіхів, меду, органічного зерна. Проте соціальні шоки можуть змінювати вподобання: у 2020 р. через карантин зменшилося споживання дорогої продукції (м'яса, делікатесів) в ресторанах, але зріс попит на базові продукти в роздріб. Війна в Україні призвела до релокації мільйонів людей, зокрема працівників аграрної галузі, що створило кадрові проблеми (нестача робочої сили на зборі врожаїв, відтік фахівців з логістики). Це опосередковано впливає на збут, адже скорочення персоналу чи втрата компетентних кадрів послаблює експортну діяльність компаній.

Соціально-культурні чинники включають і репутацію країни-експортера, довіру до якості її продукції. Україна історично мала імідж "житниці", постачальника якісного зерна та олії, але мусить підтримувати цю репутацію системами контролю якості. Умови війни актуалізували для світу соціальну роль українського зерна: ініціатива Grain from Ukraine (постачання зерна країнам, що голодують) підвищила обізнаність і, можливо, лояльність імпортерів до української продукції. Водночас соціальні мережі та ЗМІ можуть впливати на збут через формування громадської думки — наприклад, окремі негативні інциденти (як-то виявлення невідповідностей якості чи шкідників у експортних партіях) можуть швидко поширюватися, підриваючи довіру імпортерів. Тому зараз важливою умовою ефективного збуту є прозорість, надання правдивої інформації споживачам, сертифікація за міжнародними стандартами (Organic, Halal, GMP+ тощо), що враховує соціально-культурні запити цільових ринків.

4. Технологічні чинники впливають як на сам продукт, який пропонується на експорт (його якість, унікальність), так і на процес його доведення до клієнта. Серед головних технологічних чинників: інновації в агровиробництві (нові сорти, засоби підвищення врожайності), технології зберігання і переробки (силоси, елеватори, харчові підприємства), транспортні та логістичні технології, цифрові платформи та електронна комерція у сфері B2B.

Впровадження новітніх технологій дає можливість підвищити ефективність збуту завдяки зниженню витрат та підвищенню конкурентності товару. Наприклад, швидкість технологічних змін та оновлення асортименту є окремим фактором: підприємства, що швидко освоюють нові високопродуктивні сорти, нові види продуктів, мають переваги. Якість продукції та її переробка — теж технологічний аспект: експорт олії замість насіння, борошна замість зерна тощо підвищує додану вартість і ефективність збуту (адже одиниця ваги переробленого продукту продається дорожче). Тому розвиток переробних технологій (олієноекстракційні заводи, м'ясопереробка, заводи із заморозки ягід) прямо впливає на експортні успіхи. Україна у 2020—2021 рр. значно наростила експорт переробленої продукції (олії, шроту, харчових продуктів), що стало можливим завдяки інвестиціям в ці технології раніше.

Логістичні технології та інфраструктура також критично важливі. Наявність сучасних портів, терміналів, вагонів-зерновозів, контейнерів-холодильників, розвинена мережа елеваторів — усе це дає змогу експортувати швидко та з меншими втратами. Умови війни стимулювали технологічні інновації в логістиці: наприклад, оперативне налагодження перевалки зерна в дунайських портах, використання модульних зерносховищ (силобегів) для зберігання надлишків, розробка альтернативних маршрутів із застосуванням річкового транспорту та дрібних морських суден-шатлів для вивезення до портів сусідніх країн.

Окрема технологічна можливість — цифровізація торгівлі. Сьогодні існують електронні біржі сільгосппродукції, онлайн-аукціони, платформи для пошуку контрагентів. Українські експортери дедалі активніше користуються цифровими каналами для знаходження по-

купців, презентації свого товару, проведення торгів. Співпраця з дистриб'юторами також може бути оптимізована через ІТ-системи (CRM для управління клієнтами, системи відстежування відвантажень тощо). Як наслідок, технологічна готовність підприємства (ІТ-інфраструктура, кваліфікація персоналу в сфері сучасних технологій) стає фактором, що диференціює успішних експортерів від відстаючих.

5. Екологічні (або природно-екологічні) чинники охоплюють вплив навколишнього середовища, кліматичних умов та екологічних вимог на процес збуту. Для аграрної продукції природні умови безпосередньо визначають обсяги виробництва (відповідно, експортний потенціал) і циклічність поставок. Погодні умови (врожайні чи неурожайні роки) — традиційний чинник: посухи, заморозки, зливи можуть суттєво скоротити пропозицію продукції, що ускладнить виконання експортних контрактів. Наприклад, посуха 2020 р. в південних областях України знищила посіви на близько 0,5 млн га та знизила валовий збір зернових, що вплинуло на експортні плани (хоча внутрішні потреби були забезпечені).

Окрім природно-кліматичного впливу, дедалі вагомішими стають екологічні нормативи та стандарти ринків збуту. Умови угоди про асоціацію з ЄС, а також нове регулювання ЄС 2023/2048 щодо зеленого пропускового механізму (СВАМ) і щодо боротьби з вирубкою лісів означають, що експортерам потрібно підтверджувати дотримання екостандартів (наприклад, що при виробництві тієї ж сої чи пальмової олії не знищувались ліси — для українських виробників це може стосуватися лісоступ, тощо). Також покупці в розвинених країнах звертають увагу на сертифікацію виробництва: наявність міжнародних екосертифікатів (ISO 14001, органічні сертифікати, GLOBAL G.A.P. для фруктів та овочів тощо) стає передумовою входу в певні сегменти ринку. Відповідно, підприємства, які вчасно впровадили екологічно чисті технології, мають конкурентну перевагу у збуті.

Епізоотичні та фітосанітарні ризики теж відносяться до екологічних чинників. Спалахи хвороб тварин (пташиний грип, АЧС) чи шкідників рослин можуть закрити окремі ринки (вводяться санкції щодо імпорту, як це було з українською птицею в окремі роки) або знижувати довіру до продукції. Тому підтримання належного фітосанітарного стану, державний контроль і міжнародне визнання служб контролю — обов'язкові умови стабільного експорту.

Останнім часом екологічні чинники тісно переплітаються із соціальними й політичними у концепції сталого розвитку. Все більше торговельних партнерів хочуть впевнитися, що продукція виготовлена стійкими методами (без виснаження ґрунтів, без порушення екосистем). Це створює нові вимоги до трасованості (provenance) товару — експортер має надати дані про походження, виробника, умови виробництва. Таким чином, екологічна відповідальність перетворюється на фактор доступу до ринку і, отже, на чинник ефективності збуту.

Підсумовуючи, можна сказати, що групи чинників PESTEL (економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні) комплексно впливають на результативність експорту аграрної продукції. Ефективність збуту формується під дією сукупності цих зовнішніх чинників, і

успішні експортери — це ті, хто своєчасно та гнучко реагує на зміни у кожній з цих сфер. Далі розглянемо, які саме методи дозволяють підвищити ефективність збуту в умовах наведених факторів нестабільності.

В умовах глобальної нестабільності аграрні підприємства та держава мають впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності збуту на зовнішніх ринках. До ключових методів і стратегій можна віднести такі: диверсифікація ринків збуту, розвиток логістичної інфраструктури та альтернативних маршрутів, підвищення якості та глибини переробки продукції, вдосконалення системи збутових каналів і співпраця в ланцюгу постачання, цифровізація і маркетинг, фінансові інструменти і страхування, покращення якості та сертифікація, антикризовий менеджмент та гнучкість (Табл. 1).

На рівні державної політики підтримка експортерів теж є методом підвищення ефективності збуту: це і просування на дипломатичному рівні (включно з участю у виставках, ярмарках, створення позитивного іміджу країни), і захист інтересів в торгівельних суперечках (наприклад, позови до СОТ проти неправомірних заборон імпорту української агропродукції сусідніми країнами), і розбудова системи державних інституцій розвитку експорту. В Україні діє Офіс з розвитку підприємництва та експорту, який надає консультації, аналітику ринків та допомагає виходити на нові ринки — використання його можливостей також сприяє успішному збуту.

Таким чином, підвищення ефективності збуту агропродукції потребує комплексного підходу, що поєднує заходи на мікрорівні (всередині підприємств) та на макрорівні (державна підтримка, вдосконалення інфраструктури). Важливо інвестувати в інновації, розбудовувати партнерства по всьому ланцюгу "від поля до порту", підвищувати якість і додану вартість — і тоді навіть у складних глобальних умовах українські експортери зможуть не лише втримати, а й наростити свою присутність на світових ринках.

На основі проведених досліджень можна сформулювати низку рекомендацій щодо підвищення ефективності збуту аграрної продукції України на зовнішніх ринках в умовах глобальної нестабільності. Ці рекомендації адресовані як органам державної влади, так і підприємствам агропромислового комплексу:

1. Розвиток інфраструктури експорту: державі слід прискорити реалізацію інфраструктурних проєктів, які розширять експортні можливості. Зокрема, модернізувати залізничні переходи на кордоні (в тому числі будівництво вузької колії до ключових логістичних вузлів), збільшити перевантажувальні потужності дунайських портів (порт Рені, Ізмаїл) та прикордонних хабів. Важливим є будівництво нових або розширення існуючих елеваторів і складів у західних регіонах, створення сухих портів. Це дозволить зменшити "вузькі місця" та зробити збут більш надійним та швидким навіть під час форс-мажорів.

2. Залучення інвестицій та міжнародної допомоги: необхідно продовжувати співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями (Світовий банк, ЄБРР, FAO) для отримання кредитів та грантів на підтримку експорту. Такі кошти можуть спрямовуватися на компенсацію вартості логістики для експортерів (особливо МСП), на

Таблиця 1. Методи, заходи та стратегії підвищення ефективності збуту на зовнішніх ринках

Методи, заходи, стратегії	Характеристика методів, заходів, стратегій та ефект від їх використання
Диверсифікація ринків збуту	Зменшення залежності від одного або кількох ринків дозволяє знизити ризики падіння продажів через політичні чи економічні проблеми в країні-імпортері. Українським експортерам доцільно розширювати географію: окрім традиційних ринків Азії та ЄС, варто працювати над виходом до країн Африки, Близького Сходу, Латинської Америки. 2022 р., коли Азія тимчасово втратила роль найбільшого імпортера, саме переорієнтація на ЄС (до 55% частки) та активізація торгівлі з сусідніми країнами (Польща, Румунія, Туреччина стали топ-покупцями) врятувала експорт. На випадок нових шоків, підприємства мають мати альтернативні канали збуту у різних регіонах
Розвиток логістичної інфраструктури та альтернативних маршрутів	Втративши частину традиційних шляхів, Україна змогла налагодити нові коридори – через Дунай, сухопутні переходи в ЄС. Необхідно продовжувати інвестувати у логістику: збільшення пропускної спроможності портів на Дунаї, створення перевантажувальних хабів на західному кордоні (зернохосвища, термінали), удосконалення залізничної логістики (вузькоколіїний рухомий склад для прямого доступу до портів ЄС). Держава спільно з бізнесом може створювати логістичні кластери та платформи для оптимізації перевезень. Прикладом успішної адаптації є швидке збільшення експорту через Дунайські порти: у 2023 р. це дозволило навіть наростити фізичний обсяг експорту на 15% попри всі перепони [5]
Підвищення якості та глибини переробки продукції	Перехід від експорту сировини до експорту продукції з доданою вартістю є стратегічним шляхом підвищення ефективності збуту. Перероблені продукти, як правило, менш об'ємні, легше транспортуються та продаються дорожче. Уже зараз олія та жири дають значну частину валютних надходжень (21% експорту у 2024 р. припало на соняшникову олію) [6]. Інвестиції в переробку зерна (борошно, крупи, крохмаль), виробництво готових харчових продуктів (олійно-жирова, м'ясна, молочна галузі) дозволяють експортувати менші обсяги, але отримувати більший дохід. Крім того, це відкриває нові ринки – готової продукції, де менш жорстка конкуренція цінового характеру та більше значення має маркетинг, бренд, упаковка
Вдосконалення системи збутових каналів і співпраця в ланцюгу постачання	Аграрним виробникам варто розвивати прямі канали виходу на зовнішніх клієнтів або укладати довгострокові угоди з надійними трейдерами/дистрибуторами. Співпраця з міжнародними трейдинговими компаніями дає доступ до їхньої логістики та мереж. Водночас кооперація виробників у формі експортних кластерів чи кооперативів може покращити їх позиції – об'єднані партії, спільний маркетинг, обмін інформацією про ринки. Принцип об'єднання зусиль учасників каналу задля спільної мети збільшення продажу і прибутку є одним з основних у концепції ефективного збуту. Координація та прозорий розподіл функцій між виробником, переробником, трейдером, логістичним оператором забезпечують злагоджену роботу каналу та мінімізацію втрат
Цифровізація і маркетинг	Варто ширше застосовувати електронні інструменти: міжнародні виставки і торговельні майданчики онлайн, системи електронного документообігу (е-логістика), торговельні інформаційні платформи. Інтернет-маркетинг дозволяє просувати українську продукцію на зовнішніх ринках, формувати бренд "Made in Ukraine". Зокрема, у 2023 р. було запущено державний портал «Дія. Бізнес» [7] з аналітикою щодо експорту, що допомагає підприємствам орієнтуватися у кон'юктурі. Активність в цифровому середовищі, участь у міжнародних електронних торгах може розширити коло клієнтів і скоротити ланцюжок посередників (відтак, підвищити ціну виробника)
Фінансові інструменти та страхування	Для підвищення ефективності збуту важливо зменшити фінансові ризики. Використання форвардних контрактів дає змогу аграріям планувати надходження та убезпечитися від цінових обвалів. Страхування вантажів під час транспортування, особливо у воєнний час, захищає від непередбачуваних втрат. Експортно-кредитні агентства можуть страхувати ризики неплатежу з боку закордонних контрагентів, що стимулює середніх і малих виробників виходити на зовнішні ринки. Також держава може надавати пільгове кредитування на поповнення оборотного капіталу під експортні контракти
Покращення якості та сертифікація	Метод підвищення ефективності збуту – це відповідність товару вимогам найвибагливіших ринків. Отримання сертифікатів GMP, HACCP, ISO, Halal, Kosher, Organic відкриває доступ до преміальних сегментів, де конкуренція базується не лише на ціні, але і на якості. Вищий сегмент ринку – це вища ціна продажу і стабільніший попит, що позитивно позначається на ефективності
Антикризовий менеджмент та гнучкість	В умовах нестабільності компанії мають володіти навичками швидкої переорієнтації. Це означає проактивний моніторинг ситуації (політичної, логістичної, цінової) та наявність додаткового плану на випадок реалізації ризиків. Ключовим методом є розробка бізнес-континуїтні планів для експортної діяльності: наприклад, якщо закривається порт – бути готовим переключити поставки на інший маршрут; якщо країна вводить квоти – перенаправити товар до іншої країни або на переробку. Така гнучкість потребує певних резервів (фінансових, запасних логістичних потужностей) та досвіду кризового планування, але саме вона забезпечує виживання і ефективність збуту, коли інші зупиняються

Джерело: сформовано на основі [5; 6; 7].

страхування воєнних ризиків при транспортуванні, на модернізацію виробництва під експортні стандарти. Зокрема, розширити програми часткової компенсації вартості сертифікації продукції за міжнародними стандартами, підтримувати участь українських компаній у міжнародних продовольчих виставках і ярмарках. Це підвищить конкурентоздатність і впізнаваність української продукції.

3. Торговельна дипломатія та відкриття ринків: рекомендується активізувати дипломатичні зусилля для розширення доступу української продукції на нові ринки. Це включає укладання двосторонніх угод про санітарні та фітосанітарні вимоги (так звані "вікна доступу" для продукції тваринництва, органіки тощо), подальшу

гармонізацію стандартів з ЄС. Необхідно продовжувати роботу з продовження безмитного режиму з Євросоюзом, а також шукати можливості знижок/квот у країнах Азії та Африки. Важливо підтримувати ініціативу Grain from Ukraine та аналогічні — це не лише гуманітарна місія, а й інструмент зміцнення позицій на перспективних ринках Африки (формування довгострокових зв'язків, довіри до України як постачальника продукції безпеки).

4. Диверсифікація структури агровиробництва: на галузевому рівні — стимулювати вирощування тих культур, що мають стабільний попит та вищу маржинальність, з урахуванням змін клімату. Мінагрополітики може впроваджувати програми підтримки диверсифікації.

5. Заходи з екологізації та якості: рекомендується українським експортерам вже зараз готуватися до посилення екологічних вимог. Впровадження систем контролю простежуваності (від поля до столу), поступовий перехід на більш стійкі практики (наприклад, no-till, органічні добрива), зменшення вуглецевого сліду продукції — усе це невдовзі стане необхідною умовою для виходу на ринки ЄС. Держава може допомогти створенням лабораторій для верифікації якості та безпечності, субсидуванням сертифікації ISO / GlobalGAP для малих і середніх виробників.

6. Посилення ролі експортних об'єднань: варто стимулювати кооперацію фермерів та створення галузевих експортних асоціацій. Об'єднані зусилля дають можливість спільно інвестувати у збутову інфраструктуру (елеватори, пакувальні цехи), спільно виходити на виставки, формувати великі товарні партії для експорту. Державі доцільно підтримувати такі об'єднання організаційно (через Офіс експорту, через навчання) та фінансово (гранти на кооперативні ініціативи).

7. Розвиток переробки всередині країни: стратегічно необхідно зменшувати частку сировини в експорті. Рекомендація — запровадити стимули для будівництва/розширення переробних підприємств: податкові пільги, державні гарантії за кредитами на переробку, залучення інвесторів у харчову промисловість. Зокрема, відновлення переробних потужностей на деокупованих територіях має супроводжуватися спеціальними програмами. Це забезпечить вищу додану вартість та робочі місця, а також збільшить стійкість експорту (перероблені продукти легше зберігати і транспортувати при перебоях).

8. Аналітика і прогнозування: рекомендується удосконалити систему збору та аналізу інформації щодо зовнішніх ринків. Це завдання як державних структур (Мінекономіки, МЗС, торгових представництв), так і бізнес-асоціацій. Сучасні інформаційно-аналітичні системи (на кшталт аграрного "дешборду" з експортної статистики, цінних індексів, логістичних витрат) допоможуть експортерам швидше реагувати на зміни. Розробка сценаріїв розвитку ситуації (наприклад, прогноз відкриття/закриття ринків, цінової динаміки) дозволить заздалегідь готувати плани дій.

9. Ризик-менеджмент та страхування: важливо запровадити механізми страхування на випадок форс-мажорів. Держава може підтримати створення фонду страхування аграрних ризиків або здешевлення страхових премій для аграріїв, що страхують посіви, врожаї, ризики простою експорту. Комерційним підприємствам слід інтегрувати стратегії ризик-менеджменту: диверсифікувати не лише ринки, а й клієнтів (щоб відсутність одного великого покупця не була критичною), включати в контракти гнучкі умови.

10. Лобіювання інтересів аграрного експорту: потрібно посилити взаємодію бізнесу та влади для просування інтересів агросектору. Галузеві асоціації, такі як УКАБ [8], повинні активно доносити до уряду проблеми експортерів (логістика, тарифи, регулювання). Регулярні зустрічі експортерів із профільним міністерством та комітетом Верховної Ради дозволять швидко усувати внутрішні перепони.

Загалом, реалізація цих рекомендацій спрямована на те, щоб український аграрний експорт був більш стійким, конкурентним і високодохідним. Світова нестабільність, ймовірно, збережеться й надалі — тому лише системні зміни та проактивна позиція дозволять Україні не втратити свою роль глобального постачальника продовольства. Успіх вимагатиме синергії зусиль держави (створення умов) та бізнесу (ефективна реалізація).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ефективність збуту аграрної продукції визначається як здатність аграрних підприємств оптимально реалізувати свій товар на зовнішніх ринках з максимальною вигодою. Вона є похідною від внутрішніх чинників (якість продукції, менеджмент, витрати) та зовнішніх умов (ринкове середовище, політика, технології). В умовах глобальної нестабільності роль зовнішніх чинників різко зростає, і саме вони багато в чому обумовлюють результативність експортної діяльності.

Глобальна нестабільність стала новою нормою 2020-х років та включає пандемії, військові конфлікти, економічні кризи, торговельні війни, кліматичні катаклізми. Ці явища суттєво впливають на міжнародну торгівлю агропродукцією. У випадку України найбільш впливовим чинником стала війна, що спричинила логістичну кризу (блокаду портів) та переорієнтацію експорту, а також сприяла волатильності цін. Пандемія COVID-19 також позначилась на збуті (короткочасні збої, але швидке відновлення завдяки стійкості попиту на продовольство). Загалом, нестабільність зовнішнього середовища підкреслила необхідність гнучкості та стійкості аграрного сектору.

Ідентифіковано основні групи чинників впливу на ефективність збуту: економічні, політичні, соціальні, технологічні та екологічні. До економічних віднесено кон'юнктуру світових цін, валютні курси, витрати на логістику, податки і торговельні режими. Політичні охоплюють війну та безпекові ризики, державну політику підтримки експорту, міжнародні угоди, санкції. Соціальні включають тренди споживання, демографію, репутацію країни-експортера, наявність кваліфікованої робочої сили. Технологічні чинники — інновації в виробництві та логістиці, цифровізація торгівлі, рівень переробки продукції. Екологічні — кліматичні умови, екостандарти, фітосанітарні вимоги. Всі ці фактори в комплексі визначають можливості та обмеження для збуту: від доступу до ринків і витрат постачання до попиту на продукцію й цінового позиціонування.

На основі дослідження сформульовано рекомендації для підвищення ефективності збуту: інфраструктурний розвиток (залізниця, порти), диверсифікація ринків і продуктів, стимулювання переробки та доданої вартості, державна підтримка експортерів (фінансові інструменти, страхування), торговельна дипломатія (зняття бар'єрів, продовження безмитних режимів), впровадження міжнародних стандартів якості та простежуваності, розвиток кооперації та кластерів, вдосконалення аналітики та систем раннього попередження ризиків. Виконання цих рекомендацій має зміцнити позиції українських аграрних експортерів, зробити їх більш

незалежними від зовнішніх потрясінь і забезпечити стабільні надходження в економіку.

Попри безпрецедентні виклики глобальної нестабільності, аграрний сектор України демонструє високу стійкість та потенціал зростання на зовнішніх ринках. Ефективність збуту вдається підтримувати завдяки адаптивності, інноваціям та активній співпраці всіх учасників — від фермера до державних інституцій. Подальший розвиток та впровадження рекомендацій дозволять повніше реалізувати експортний потенціал агро-сектору, що, в свою чергу, сприятиме економічному відновленню країни та зміцненню її ролі у забезпеченні світової продовольчої безпеки.

Перспективами подальших досліджень є побудова кількісних моделей чутливості експортної маржі до логістичних та регуляторних зсувів, оцінка ефекту глибини переробки на стабільність валютної виручки, розроблення індикаторів зрілості збутових систем для МСП.

Література:

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Експорт агропродовольчої продукції у 2021 році. Українська аграрна конфедерація, 2022. URL: <https://agroconf.org/content/u-2021-roci-chastka-produkciyi-agrarnogo-sektoru-stanovila-41-vid-zagalnogo-eksportu> (дата звернення: 15.09.2025).

2. Пугачов М. 2022 року Україна суттєво посилила європейський вектор аграрного експорту Прес-реліз. ННЦ "Інститут аграрної економіки". 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/news/u-2022-chastka-ukrayinskogo-eksportu-agroproduktiv-sklala-53percent-the-page> (дата звернення: 15.09.2025).

3. Продовольча та сільськогосподарська організація Об'єднаних Націй (ФАО). URL: <https://www.fao.org/home/ru> (дата звернення: 17.09.2025).

4. Світова організація торгівлі. 2025. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення: 13.09.2025).

5. Назвали агропродукт, який минулоріч Україна експортувала найбільше. Укрінформ. Офіційне інформагентство України. 2025. URL: ukrinform.ua (дата звернення: 20.09.2025).

6. Агроекспорт України за перше півріччя 2025 року. Дія.Бізнес. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. 2025. URL: business.diia.gov.ua (дата звернення: 03.09.2025).

7. У 2023 році доходи від експорту у аграрному секторі України зменшилися на 8%. Landlord. Новинний портал АПК. 2024. URL: landlord.ua (дата звернення: 13.09.2025).

8. Українська асоціація аграрного бізнесу. 2025. URL: <https://ucab.ua> (дата звернення: 22.09.2025).

References:

1. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Ukrainian Agrarian Confederation (2022), "Export of agri-food products in 2021", available at: <https://agroconf.org/content/u-2021-roci-chastka-produkciyi-agrarnogo-sektoru-stanovila-41-vid-zagalnogo-eksportu> (Accessed 15 September 2025).

2. Puhachov, M. (2023). "2022, Ukraine significantly strengthened the European vector of agricultural exports", Pres-reliz NNTs "Instytut ahrarnoi ekonomiky", available at: <https://thepage.ua/ua/news/u-2022-chastka-ukrayinskogo-eksportu-agroproduktiv-sklala-53percent-the-page> (Accessed 15 September 2025).

ukrayinskogo-eksportu-agroproduktiv-sklala-53percent-the-page (Accessed 15 September 2025).

3. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2025), available at: <https://www.fao.org/home/ru> (Accessed 17 September 2025).

4. World Trade Organization (2025), available at: <https://www.wto.org> (Accessed 13 September 2025).

5. Official News Agency of Ukraine (2025), "Named the agricultural product that Ukraine exported the most last year", Ukrinform, available at: ukrinform.ua (Accessed 20 September 2025).

6. Office for the Development of Entrepreneurship and Export (2025), "Agricultural exports of Ukraine for the first half of 2025", Diia.Biznes, available at: business.diia.gov.ua (Accessed 03 September 2025).

7. News portal of the agricultural complex (2024), "In 2023, export revenues in the agricultural sector of Ukraine decreased by 8%", Landlord, available at: landlord.ua (Accessed 13 September 2025).

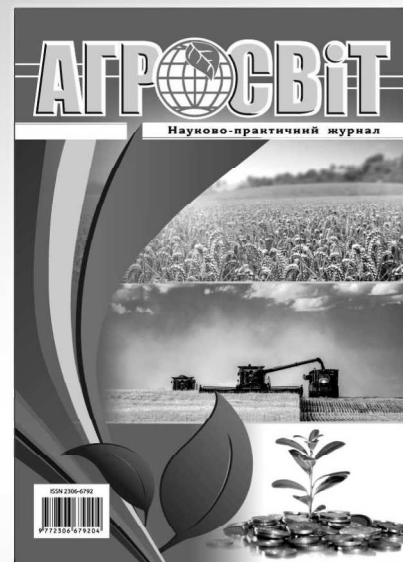
8. Ukrainian Association of Agrarian Business (2025), available at: <https://ucab.ua> (Accessed 22 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 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. А. Лопашук,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>
А. І. Русінко,
аспірант, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9185-9098>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.176

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ГІБРИДНІ МОДЕЛІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

I. Lopashuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business
and Personnel Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
A. Rusinko,
Postgraduate student,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National

IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ON HYBRID MODELS OF SMALL BUSINESS

У статті досліджується вплив діджитал-трансформацій на формування та розвиток гібридних моделей малого бізнесу. Проаналізовано, як цифрові технології змінюють архітектуру підприємств, трансформують процеси створення цінності, організацію взаємодії з клієнтами, операційні структури та моделі доходів. На основі міжнародних і українських досліджень визначено ключові тенденції переходу від традиційних офлайн-моделей до гібридних систем, що поєднують цифрові та фізичні канали. Стаття пропонує новаторські ідеї для малого бізнесу: модульні мультиканальні сервіси, персоналізовані клієнтські платформи, віртуальні шоуруми, підписні моделі, цифрові партнерські екосистеми та автоматизацію локальних процесів. Окреслено перспективи подальших досліджень, зокрема оцінки ефективності гібридних моделей, інтеграції у глобальні цифрові екосистеми та впливу цифровізації на фінансові показники МСБ.

In the current conditions of rapid digitalization and changes in the external environment, small enterprises face the necessity of adapting to new market challenges. Digital transformation acts as a key factor ensuring flexibility, resilience, and competitiveness for SMEs. Hybrid business models, which combine offline and online channels, have emerged as a response to the need to simultaneously maintain a physical presence and leverage digital capabilities. The relevance of this study lies in the need for a systematic analysis of the digitalization process in small businesses and the development of practical recommendations for implementing innovative business models. The aim of the study is to examine the impact of digital transformations on the architecture and functioning of hybrid models in small businesses and to identify innovative solutions to enhance the efficiency and adaptability of enterprises. The research methods include an analytical review of international and Ukrainian scientific sources, a systems approach to business model analysis, a comparative analysis of digital technology implementation practices, and conceptual modeling of hybrid business models. The study found

that digital transformation changes the architecture of hybrid small business models, affecting value creation, operational processes, and revenue streams. Key innovative approaches were identified, including modular multi-channel services, personalized customer platforms, virtual showrooms, subscription models, digital partner ecosystems, and automation of local processes. It was shown that hybrid models increase SME flexibility and adaptability, enabling rapid responses to market changes and integration into global digital ecosystems. The research systematizes and conceptualizes the impact of digital transformations on hybrid small business models, proposes innovative ideas for developing multi-channel business models, and identifies promising directions for further studies. The results can be utilized by small business entrepreneurs to optimize operations, improve the efficiency of multi-channel services, integrate digital tools into business processes, and develop recommendations for governmental and institutional support of SME digitalization.

Ключові слова: діджитал-трансформація, гібридні моделі, малий бізнес, цифрові технології, бізнес-моделі, інновації, мультиканальні сервіси.

Key words: digital transformation, hybrid models, small business, digital technologies, business models, innovation, multichannel services.

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

Сучасний малий бізнес опинився в умовах стрімкої цифровізації та динамічних змін ринкового середовища, що вимагає від суб'єктів підприємництва високої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Діджитал-трансформація стає ключовим чинником цих змін, оскільки вона не лише впроваджує технологічні інновації, а й формує нову архітектуру бізнес-моделей, впливаючи на процеси створення цінності, організацію взаємодії з клієнтами, операційні структури та моделі доходів. Гібридні моделі малого бізнесу, що поєднують традиційні офлайн-формати з цифровими каналами, є найбільш адаптивною відповіддю на сучасні виклики. Вони дозволяють підприємствам одночасно зберігати фізичну присутність, розширювати клієнтську базу через онлайн-канали, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати ефективність доходів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження цифрової трансформації малого бізнесу та формування гібридних бізнес-моделей відображає багатовимірність процесів, що охоплюють як адаптацію підприємств до зовнішніх шоків, так і стратегічне оновлення бізнес-процесів.

Ряд досліджень наголошують на тому, що пандемія COVID-19 стала тригером активної діджиталізації бізнесу, зокрема малого та середнього. У роботах Дубини М. [1], Мащак Н. [2], Жосан Г. [3], а також Пчелинської Г.

та Васильєвої Т. [4] підкреслюється, що криза призвела до масового переходу бізнесу в онлайн-середовище, розвитку електронної комерції та використання цифрових каналів комунікації. Mandviwalla M. та Flanagan R. [5] доповнюють цю думку, зазначаючи, що саме малий бізнес виявився найбільш вразливим, але водночас найбільш гнучким у впровадженні цифрових інновацій.

Також науковці сходяться на думці, що кризи стимулюють перегляд традиційних бізнес-моделей. Тетерін О. та ін. [6] розглядають трансформацію моделей підприємств під впливом кризових явищ та вказують на необхідність формування гнучких стратегій. Аналогічно, Швидка О. та Дзюбенко Л. [7] відзначають, що інноваційні бізнес-моделі малого бізнесу в умовах цифровізації водночас несуть перспективи зростання та ризики, пов'язані з технологічними викликами та нестабільністю ринку.

Юрченко О. [8] пропонує системний підхід до визначення детермінант цифрової трансформації МСП, акцентуючи увагу на поєднанні внутрішніх факторів (готовність керівництва, цифрові компетенції працівників) та зовнішніх стимулів (ринковий попит, державна підтримка). Romero I. та Mammadov H. [9] розглядають цифровізацію МСП як інноваційний процес і підкреслюють її залежність від комплексної взаємодії організаційних, технологічних та інституційних умов.

Таким чином, аналіз джерел дає підстави виокремити ключові напрями досліджень: пандемія та криза як поштовх до цифровізації, що радикально прискорюють перехід бізнесу до онлайн-форматів, змушують підприємства формувати гібридні та інноваційні рішення, а системні детермінанти цифрової трансформації



Рис. 1. Еволюція архітектури гібридних моделей малого бізнесу під впливом діджитал-трансформації

Джерело: сформовано авторами на основі [5, 6, 7, 9, 13, 14].

включають як внутрішні, так і зовнішні умови розвитку. Це дозволяє стверджувати, що сучасні дослідження зосереджені не лише на описі змін, а й на пошуку стратегічних підходів до впровадження гібридних бізнес-моделей у малому бізнесі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Завданнями цього дослідження є аналіз впливу діджитал-трансформацій на гібридні моделі малого бізнесу та визначення новаторських рішень, які можуть бути застосовані для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємницької діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток малого бізнесу відбувається в умовах зростаючого впливу цифрових технологій, що докорінно змінюють способи організації бізнес-процесів, комунікації з клієнтами та побудови конкурентних переваг. Діджитал-трансформація (digital transformation) сьогодні розглядається не лише як технологічне оновлення підприємства, а як комплексний процес стратегічних змін, що охоплює створення нової цінності для споживачів, переосмислення бізнес-моделей та формування нових організаційних практик [5; 10].

Особливої актуальності цей процес набуває для малого і середнього бізнесу (МСБ), які через обме-

женість ресурсів і високу гнучкість часто стають найбільш чутливими до технологічних змін. Як зазначають Mandviwalla M. та Flanagan R., саме МСБ змушений швидко переходити до цифрових каналів продажу та обслуговування клієнтів у кризових умовах пандемії, демонструючи приклад оперативного впровадження гібридних бізнес-моделей [5].

В українському науковому дискурсі діджитал-трансформація також трактується як ключовий чинник підвищення ефективності та конкурентоспроможності малого бізнесу. Зокрема, Юрченко О. визначає її як багатовимірний процес, що залежить від комплексу детермінант — від рівня цифрової грамотності підприємців до доступу до інфраструктури [8]. Швидка О. та Дзюбенко Л. акцентують на тому, що інноваційні бізнес-моделі в умовах цифровізації створюють нові можливості для розвитку підприємництва, але водночас посилюють ризики, пов'язані з фінансовими обмеженнями та кіберзагрозами [7].

Таким чином, дослідження впливу діджитал-трансформацій на гібридні моделі малого бізнесу є актуальним як у світовому, так і в українському контексті. Це зумовлено необхідністю комплексного аналізу того, як цифрові технології змінюють архітектуру бізнес-моделей, які фактори визначають успішність цих трансформацій та які можливості вони відкривають для розвитку підприємництва в умовах воєнних і поствоєнних викликів.

Діджитал-трансформація виступає фундаментом для формування нових бізнес-практик у малому підприємстві. Якщо на початкових етапах цифровізація стосувалася окремих операційних процесів — автоматизації документообігу, впровадження CRM-систем, онлайн-маркетингу, — то подальший розвиток призвів до переосмислення самої логіки створення цінності.

Результатом цього процесу стало поширення гібридних бізнес-моделей, що поєднують традиційні офлайн-формати із цифровими каналами продажів, комунікацій і сервісів. Для малого бізнесу це означає:

- розширення ринків збуту завдяки електронній комерції при збереженні фізичних точок продажу;
- поєднання дистанційних і персональних форм обслуговування клієнтів;
- використання цифрових технологій для гнучкого управління ресурсами та оптимізації витрат.

Дослідження OECD [10] доказує, що саме інтеграція цифрових інструментів у стратегічні активи підприємства створює умови для розвитку змішаних моделей бізнесу, де технології доповнюють, а не замінюють традиційні механізми. Mandviwalla M. та Flanagan R. [5] наголошують, що гібридність бізнес-моделей стала відповіддю МСБ на виклики пандемії, коли необхідно було швидко поєднувати онлайн- та офлайн-канали задля збереження клієнтів. Швидка О. та Дзюбенко Л. підкреслюють, що гібридні бізнес-моделі є результатом діджитал-трансформації, оскільки вони дозволяють малим підприємствам поєднувати інноваційні цифрові практики з традиційними формами взаємодії зі споживачем [7]. Натомість, Юрченко О. зазначає, що перехід до гібридності залежить від рівня цифрової готовності підприємця, доступності інфраструктури та інституційної підтримки [8].

Таким чином, цифрова трансформація не є кінцевою метою, а радше трансформаційним середовищем, яке забезпечує перехід до гібридних моделей — більш стійких, адаптивних і клієнтоорієнтованих. Це дозволяє малому бізнесу одночасно зберігати локальну присутність і використовувати глобальні цифрові можливості.

Діджитал-трансформація не обмежується лише впровадженням окремих цифрових інструментів у діяльність підприємств. Як зазначає Bharadwaj et al. [11], цифрові технології формують нову архітектуру бізнесу, де ключову роль відіграють інтегровані інформаційні потоки, онлайн— і офлайн-канали взаємодії та динамічні бізнес-екосистеми. У цьому контексті Mandviwalla M. та Flanagan R. [5] підкреслюють, що діджитал-трансформація змінює логіку створення цінності, переводячи акцент з продукту чи послуги на досвід клієнта, що отримується через цифрово-фізичну взаємодію.

У дослідженні Li F. [12] наголошується, що гібридні бізнес-моделі стають більш гнучкими завдяки цифровим інструментам, оскільки вони забезпечують швидку адаптацію до змін ринку, автоматизацію ключових процесів та можливість масштабування. Для малого бізнесу це означає перехід від традиційних операцій до побудови мультиканальних екосистем, де інтегруються офлайн-продажі, електронна комерція, цифровий маркетинг та сервіси на основі даних.

Таким чином, цифрові трансформації стають рушієм еволюції архітектури гібридних моделей малого бізнесу, забезпечуючи їхню стійкість, адаптивність та здатність до інновацій (рис. 1).

У процесі діджитал-трансформації архітектура гібридних моделей малого бізнесу зазнає суттєвих змін, які охоплюють ключові елементи функціонування підприємства.

Насамперед трансформується структура створення цінності: якщо раніше вона будувалася переважно на основі традиційної офлайн-моделі — магазину, офісу чи локальної клієнтської бази, то тепер формується багатоканальна система. Онлайн-магазини, маркет-плейси, соціальні мережі та цифровий маркетинг інтегруються з офлайн-продажами, що дозволяє розширювати географію діяльності та залучати нових клієнтів.

Канали взаємодії з клієнтами також змінилися. Якщо у класичній моделі комунікація ґрунтувалася на особистому контакті чи телефонних дзвінках, то сьогодні активно використовуються CRM-системи, чат-боти, онлайн-консультації та мобільні застосунки. При цьому зберігається поєднання з традиційними персональними зустрічами, що забезпечує клієнтові водночас зручність, персоналізацію та доступність сервісів.

Операційна структура малого бізнесу переходить від ручних процесів, зокрема ведення бухгалтерії, обліку товарів чи кадрових рішень, до автоматизації завдяки ERP-системам, хмарним сервісам і аналітиці даних. Це дає можливість інтегрувати цифрові рішення з офлайн-операціями, роблячи бізнес більш гнучким, оптимізованим і менш залежним від людського фактора.

Водночас трансформується і модель доходів. Якщо раніше основним джерелом залишався єдиний канал прямого продажу, то сьогодні активно розвиваються мультиканальні моделі монетизації. Доходи можуть формуватися з онлайн-продажів, підписок, сервісів доставки чи партнерських програм, що знижує залежність підприємства від одного ринку чи формату та підвищує стійкість бізнесу.

Окремої уваги заслуговує і взаємодія з партнерами та екосистемою. У традиційних умовах вона обмежувалася локальними постачальниками та класичними угодами, тоді як у цифровому середовищі малий бізнес отримує доступ до міжнародних постачальників і можливість партнерства через онлайн-платформи. Це посилює інноваційний потенціал підприємства, прискорює адаптацію до ринкових змін та забезпечує інтеграцію в глобальні бізнес-екосистеми.

У такий спосіб діджитал-трансформація формує нову архітектуру гібридних моделей малого бізнесу, де ключовими стають гнучкість, мультиканальність, клієнтоорієнтованість та інтеграція у цифрові екосистеми.

Отже, сучасний малий бізнес перебуває у перманентному пошуку гнучких та ефективних моделей, які дозволяють одночасно зберігати стабільність і використовувати нові цифрові можливості. Діджитал-трансформація відкриває підприємцям широкий спектр інструментів для створення інноваційних бізнес-моделей, поєднуючи традиційні офлайн-канали з цифровими сер-

вісами. Це створює умови для формування гібридних моделей, які забезпечують мультиканальну взаємодію з клієнтами, оптимізацію операційних процесів та нові способи монетизації.

Зміна архітектури гібридних моделей під впливом діджитал-трансформації дозволяє виділити кілька ключових напрямів інновацій, які можуть бути застосовані малими підприємствами для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності:

1. Модульні мультиканальні сервіси — створення бізнес-моделі, де клієнт може комбінувати онлайн та офлайн сервіси на власний розсуд. Наприклад, кафе чи магазин можуть пропонувати: замовлення онлайн із самовивозом, доставку кур'єром або дегустацію/консультацію офлайн. Така гнучкість підвищує клієнтську лояльність і дозволяє тестувати нові канали доходу без великих ризиків.

2. Персоналізовані клієнтські платформи — впровадження CRM-систем із аналітикою поведінки клієнтів і рекомендаційними алгоритмами. МСБ можуть пропонувати персоналізовані продукти або сервіси, наприклад: підбір наборів товарів, рекомендації під індивідуальні потреби, спеціальні пропозиції у мобільному застосунку.

3. Віртуальні шоуруми та інтерактивні події — компанії можуть створювати віртуальні простори або AR/VR-досвід для ознайомлення з продуктами онлайн, поєднуючи це з офлайн-презентаціями. Наприклад, невеликий меблевий магазин може дати змогу "ставити" меблі у віртуальну кімнату через мобільний застосунок перед покупкою.

4. Підписні моделі та сервіси за підпискою — перехід від прямого продажу до гібридних підписок: доставка продуктів, ексклюзивний доступ до нових товарів, онлайн-консультації чи навчальні курси. Це дозволяє стабілізувати доходи та знизити залежність від сезонності або локальних ринків.

5. Створення мережі партнерів через цифрові платформи — постачальники, логістика, маркетинг, крос-продажі. Наприклад, невелика крафтова пекарня може інтегруватися з онлайн-магазинами локальних фермерів і спільно пропонувати комбіновані набори.

6. Гнучке ціноутворення та динамічні пропозиції — впровадження онлайн-аналітики попиту й конкурентів дозволяє швидко змінювати ціни, пропонувати спеціальні акції та пакети, що поєднують цифрові та офлайн-канали.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що діджитал-трансформація є важливим фактором формування гібридних моделей малого бізнесу, оскільки вона впливає на всі ключові компоненти бізнес-архітектури: створення цінності, канали взаємодії з клієнтами, операційні процеси, моделі доходів та партнерські екосистеми. Перехід від традиційних офлайн-моделей до гібридних систем дозволяє малим підприємствам підвищувати гнучкість, адаптивність та стійкість до зовнішніх викликів, одночасно відкриваючи нові можливості для залучення клієнтів і масштабування бізнесу.

На основі аналізу сучасних практик були виділені інноваційні підходи, які можуть стати рушієм розвитку МСБ: модульні мультиканальні сервіси, персоналізовані клієнтські платформи, віртуальні шоуруми, підписні моделі, цифрові партнерські екосистеми та автоматизація локальних процесів. Впровадження цих рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності управління та інтеграції підприємств у сучасні цифрові економічні екосистеми.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають вивчення впливу діджитал-трансформації на фінансові результати та рентабельність гібридних моделей малого бізнесу в різних галузях; розробку рекомендацій щодо інституційної та державної підтримки МСБ у процесі діджиталізації та впровадження гібридних бізнес-моделей.

Таким чином, діджитал-трансформація не лише змінює поточні бізнес-практики, а й відкриває широкі можливості для стратегічного розвитку малого бізнесу, стимулюючи інновації, адаптивність та глобальну інтеграцію.

Література:

1. Dubyna M., Kholiavko N., Zhavoronok A., Safonov Yu., Krylov D., Tochylna Yu. The ICT Sector in Economic Development of the Countries of Eastern Europe: a Comparative Analysis. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2022. Vol. 19. P. 169—185. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.18>
2. Мацак Н. Зміни споживчих ринків під впливом пост-пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-19>
3. Жосан Г. Розвиток діджиталізації бізнесу в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-40>
4. Пчелинська Г.В., Васильєва Т.С. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 6 (270). <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-55-59>
5. Mandviwalla M., Flanagan R. Small business digital transformation in the context of the pandemic. European Journal of Information Systems Volume. 2021. № 30. P. 359—375. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1891004>
6. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment223maket-200-211.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).
7. Швидка О. П., Дзюбенко Л. М. Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації: перспективи та ризики для малого бізнесу. Фінанси України. 2024. № 11. С. 117—128. <https://doi.org/10.33763/finukr-2024.11.117>
8. Юрченко О. Детермінанти цифрової трансформації малих та середніх підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169>

9. Romero I., Mammadov H. Digital Transformation of Small and Medium Sized Enterprises as an Innovation Process: A Holistic Study of its Determinants. *Journal of the Knowledge Economy*. 2025. Volume 16. P. 8496—8523. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>.

10. The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2021/02/the-digital-transformation-of-smes_ec3163f5.html (дата звернення: 04.10.2025).

11. Bharadwaj A. S., Sawy El O.A., Pavlou P., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. № 37. P. 471—482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.

12. Li F. Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*. 2020. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202>.

13. Жаворонок А., Марич А. Теоретичні основи розвитку інноваційного підприємництва у національній економіці. *Економічний дискурс*. 2021. № 1 (4). С. 104—110. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-11>.

14. Filyppova S., Tochylyna Yu., Ozarko K., Neykov S., Zhavoronok A., Krylov D. The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103 (9). P. 3945—3958. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/29Vol103No9.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).

References:

1. Dubyna, M., Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Safonov, Yu., Krylov, D. and Tochylyna, Yu. (2022), "The ICT Sector in Economic Development of the Countries of Eastern Europe: a Comparative Analysis", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 169—185. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.18>.

2. Mashchak, N. (2022), "Changes in consumer markets under the influence of post-COVID-19 pandemic", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-19>.

3. Zhosan, H. (2021), "Development of business digitalization in the context of the COVID-19 pandemic", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-40>.

4. Pchelynska, H.V. and Vasylieva, T.S. (2021), "Digital transformation of business in the context of the pandemic", *Visnyk Skhidnoukrajinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 6 (270), pp. 55—59. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-55-59>.

5. Mandviwalla, M., and Flanagan, R. (2021), "Small business digital transformation in the context of the pandemic", *European Journal of Information Systems*, vol. 30, pp. 359—375. <https://doi.org/10.1080/0960085-X.2021.1891004>.

6. Teterin, O. A., Hoydash, Y. R. and Protsak, K. V. (2023), "Transformation of enterprise business model in crisis conditions", *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 2(9), pp. 200—211, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment223maket-200-211.pdf> (Accessed 04.10.2025).

7. Shvydka, O. P. and Dzyubenko, L. M. (2024), "Innovative business models in the context of digital transformation: prospects and risks for small business", *Finansy Ukrainy*, vol. 11, pp. 117—128. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>.

8. Yurchenko, O. (2025), "Determinants of digital transformation of small and medium-sized enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169>.

9. Romero, I. and Mammadov, H. (2025), "Digital transformation of small and medium sized enterprises as an innovation process: a holistic study of its determinants", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 16, pp. 8496—8523. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>.

10. OECD (2021), "The digital transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship", available at: https://www.oecd.org/en/publications/2021/02/the-digital-transformation-of-smes_ec3163f5.html (Accessed 04.10.2025).

11. Bharadwaj, A. S., El Sawy, O. A., Pavlou, P. and Venkatraman, N. (2013), "Digital business strategy: toward a next generation of insights", *MIS Quarterly*, vol. 37, pp. 471—482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.

12. Li, F. (2020), "Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition", *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202>.

13. Zhavoronok, A. and Marych, A. (2021), "Theoretical foundations of innovative entrepreneurship development in the national economy", *Ekonomichnyi dyskurs*, vol. 1 (4), pp. 104—110. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-11>.

14. Filyppova, S., Tochylyna, Yu., Ozarko, K., Neykov, S. Zhavoronok, A., and Krylov, D. (2025), "The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem", *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, vol. 103 (9), pp. 3945—3958, available at: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103-No9/29Vol103No9.pdf> (Accessed 04.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. В. Зубар,

к. е. н., старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту,

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5112-421X>

О. В. Зелінська,

к. т. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту,

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9069-1428>

О. О. Ревенко,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1153-8110>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.182

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ КРІЗЬ ПРИЗМУ МІКРО- ТА МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

I. Zubar,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University

O. Zelinska,

PhD in Engineering, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University

O. Revenko,

Master's student of the Department of of Public Management and Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University

STRATEGIC DIRECTIONS OF INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR CRISIS THROUGH THE LENS OF MICRO- AND MACROECONOMIC TRANSFORMATIONS

У статті досліджуються стратегічні перспективи управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах воєнної кризи та динамічних мікро- і макроекономічних трансформацій. Наголошено, що сучасне бізнес-середовище характеризується зростанням значення стратегічних інновацій, які стають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та фінансової результативності підприємств. Зазначено, що проривні та підривні інновації, поширені на глобальних ринках, формують нові бізнес-моделі, а в українському контексті набувають особливого значення з огляду на воєнні виклики та потребу відбудови національної економіки. Розкрито сутність інноваційного розвитку як систематичного процесу впровадження нових технологій, продуктів, процесів і управлінських рішень, що забезпечують якісні зміни у функціонуванні підприємств.

Проілюстровано на прикладі концептуальної моделі виробничої функції з інноваційною змінною, вплив інноваційної діяльності на ефективність трансформації ресурсів у додану вартість та зумовлює зростання продуктивності й розширення виробничих можливостей. Проаналізовано дослідження українських і зарубіжних учених, які доводять, що ефективність інноваційних стратегій залежить від їх комплексного поєднання, зокрема організаційних, продуктових і процесних інновацій.

Окреслено стратегічні напрями інноваційного розвитку бізнесу, що включають адаптацію проривних технологій, використання бережливого виробництва, формування інноваційної культури та інтеграцію інноваційного менеджменту в операційну діяльність. Визначено ключові фактори успішного інноваційного менеджменту — стратегія, організація, процес, зв'язки та навчання.

Підкреслено, що в кризових умовах саме інновації дозволяють підприємствам перетворювати нестабільність на можливості зростання, а стратегічні інвестиції в інноваційний розвиток. Визначено, що цей процес може стати фундаментом модернізації економіки України, створення нових робочих місць і підвищення національного добробуту. Зроблено висновок про необхідність інтеграції інноваційного менеджменту у державну політику та корпоративні стратегії як базової умови забезпечення стійкості бізнесу та прискорення економічного відновлення країни.

The article examines the strategic prospects of managing innovative business development in the context of the war crisis and dynamic micro— and macroeconomic transformations. It emphasizes that the modern business environment is characterized by the growing importance of strategic innovations, which have become a key factor in enhancing the competitiveness and financial performance of enterprises. It is noted that breakthrough and disruptive innovations, widespread in global markets, are shaping new business models, while in the Ukrainian context they acquire particular significance due to wartime challenges and the need to rebuild the national economy.

The essence of innovative development is revealed as a systematic process of implementing new technologies, products, processes, and managerial decisions that ensure qualitative changes in the functioning of enterprises. Using the example of a conceptual production function model with an innovation variable, the article illustrates the impact of innovative activity on the efficiency of resource transformation into added value, which drives productivity growth and expands production possibilities.

The research of Ukrainian and foreign scholars is analyzed, demonstrating that the effectiveness of innovation strategies depends on their comprehensive combination, particularly organizational, product, and process innovations. Strategic directions of innovative business development are outlined, including the adaptation of disruptive technologies, the use of lean production, the formation of an innovation culture, and the integration of innovation management into operational activities.

Key success factors of innovation management are identified: strategy, organization, process, networks, and learning. It is emphasized that under crisis conditions, innovations enable enterprises to transform instability into opportunities for growth, while strategic investments in innovation development may become the foundation for modernizing Ukraine's economy, creating new jobs, and improving national welfare.

The article concludes with the necessity of integrating innovation management into state policy and corporate strategies as a fundamental condition for ensuring business resilience and accelerating the country's economic recovery.

Ключові слова: інновації, інноваційний менеджмент, стійкість, крива виробничих можливостей, ефективність, проривні технології, воєнна криза, економічні трансформації, цифровізація.

Key words: innovations, innovation management, resilience, production possibility frontier, efficiency, breakthrough technologies, war crisis, economic transformations, digitalization.

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

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю розвитку підприємницьких структур у відповідь

на трансформувannya вимог сучасного мікро- та макросередовища. У цих умовах стратегічні інновації виступають важливим чинником, що формує сталу конкурентну перевагу. У світі все більше поширюються проривні інновації, які здатні радикально змінювати ринки та створювати нові бізнес-моделі. В українському кон-

тексті роль стратегічних інновацій значно зростає під впливом воєнної кризи. Бойові дії та економічна нестабільність зумовлюють необхідність швидкої адаптації бізнесу, пошуку гнучких управлінських рішень і впровадження нових підходів до організації виробництва та фінансів. Одночасно з цим постає потреба у відбудові країни та проведенні реформ, що ґрунтуються на інноваціях, цифровізації та сталому розвитку. Саме інноваційні стратегії стають основою для поєднання короткострокової стійкості бізнесу та довгострокового відновлення національної економіки. Основним вектором менеджменту, який орієнтований на досягнення зазначених результатів є інноваційний менеджмент та його інтеграція у операційну діяльність [3]. Існує твердження, що в сучасному бізнес-середовищі інновації широко сприймаються як важливе джерело конкурентного впливу [1]. Як зазначає більшість дослідників менеджменту, інноваційний потенціал також залишається найважливішим фактором, що визначає ефективність організації [6]. Відповідно, динаміка змін умов ведення вітчизняного бізнесу, поглиблення економічних реформ та складність у пристосуванні до них визначають потребу у наукових дослідженнях розвитку стратегічних напрямів інноваційного розвитку бізнесу в умовах воєнної кризи та удосконалення механізмів інноваційного менеджменту крізь призму мікро- та макроекономічних трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення проблематики удосконалення стратегічного підходу до інноваційного розвитку бізнесу піднімалося в дослідженнях низки вчених, серед яких варто відзначити вітчизняних дослідників таких як Денисенко М. П., Байда Б. Ф., Замроз М. В., Панченко В. А., Юринець З. В., Мацієвський А. Є., Солонінко В. З., Чорнодольський В. І., Ядельський Р. І., Яримович Ю. І., Ясків Н. Б., а також закордонних вчених Alharbi I., Jamil R., Mahmood N., Shaharoun A., Terry O., Bogetoft P., Kroman L., Smilgins A., Sorensen A., Terry O. та ін. Однак, не до кінця вирішеними залишаються питання формування комплексної програми дій для поліпшення системи інноваційного менеджменту в контексті забезпечення стійкості бізнесу з урахуванням воєнної кризи в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті виступає дослідження стратегічних перспектив управління інноваційним розвитком бізнесу в кризових умовах крізь призму мікро- та макроекономічних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Варто відзначити, що роль інновацій у забезпеченні стійкості бізнесу в кризових умовах є критично важливою. Як свідчить тривала практика, у періоди економічної, соціальної чи екологічної нестабільності, саме інноваційні підходи дозволяють бізнес-компаніям не лише вижити, але й адаптуватися та зростати [9].

Аналізуючи сутнісний підхід до інноваційного розвитку, помітно, що існуюча економічна наукова

література термін "інновація" загалом трактує для організації як створення, або прийняття нового поняття чи поведінки. Ключові слова в цьому значенні включають "ідею", "поведінку" та щось "нове". Тобто, можна стверджувати, що інновація базується на ідеях, знаннях та поведінці, яка приводить організацію у стан трансформації. Отже, інновація розглядає те, як нові ідеї та поведінка в конкретній організації впливають на її розвиток [2]. Відповідно, інноваційний розвиток можемо визначити як систематичний процес впровадження нових технологій, продуктів, процесів або управлінських рішень, що призводять до якісних змін у діяльності підприємства та підвищують його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Зауважимо, що в умовах воєнної кризи, яку переживає сьогодні економіка України, інноваційний розвиток є одним із ключових чинників забезпечення стійкості підприємств. Необхідність стратегічного інноваційного розвитку також детермінована умовами швидких змін макросередовища, які учені пов'язують і тим, що сьогодні людство мусить одночасно жити в умовах трьох промислових революцій, які вносять свої корективи у стратегічний менеджмент підприємств. Наприклад, Третя промислова революція сприяє розвитку "зеленої" економіки та узгоджує промисловий розвиток із метаболізмом біосфери [9], Четверта промислова революція (Industry 4.0) закладає основу для кіберфізичних систем, здатних автономно виконувати виробничі функції без втручання людини. При цьому Європейський Союз демонструє активну політичну підтримку та стимулює впровадження концепцій Industry 4.0. Це дозволяє економіці європейських країн адаптуватись до нових технологічних викликів і максимізувати бізнес-можливості, закладаючи стратегічні принципи підтримки інновацій, цифровізації та модернізації промислового сектору [6].

Отже, варто зазначити, що стратегічні напрями інноваційного розвитку бізнесу в умовах воєнної кризи мають включати створення та використання нових знань для досягнення стратегічних цілей підприємства і можуть охоплювати як радикальні зміни, так і поступове вдосконалення існуючих технологій та процесів, що мають на меті підвищення продуктивності. З організаційної точки зору, менеджери в усьому світі заохочують інновації через цінність, яку вони можуть створити в їхніх компаніях. Було доведено, що коли співробітники є інноваційними, продуктивність підвищується в результаті виконання та створення нових процесів [10]. Це призводить до створення необхідної диференціації та збільшує конкурентну перевагу організації.

Виходячи із вищезазначеного, можна стверджувати, що інновації — це вдосконалення ринку, ідей, поведінки та інших аспектів, які приносять користь організації. На основі мікроекономічного моделювання спроектуємо залежність продуктивності фірми від її інноваційної діяльності. Почнемо з концептуальної моделі (рис 1), де інновації розглядаються як окрема діяльність (a), яка впливає на перетворення ресурсів (x) у формі праці (L) та капіталу (K) на результат (y) у формі доданої вар-

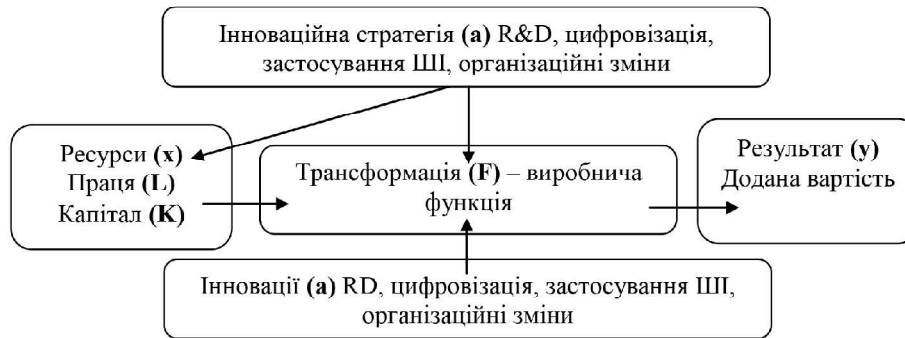


Рис. 1. Концептуальна схема впливу інноваційної діяльності на ефективність фірми

Джерело: сформовано авторами.

тості. Звичайно, ця трансформація та вплив інновацій також можуть залежати від інших додаткових факторів (z), таких як галузь, кваліфікація працівників та ін. Таким чином, ми допускаємо можливість того, що певний тип або стратегія інновацій a має різний вплив на різні типи фірм та на фірми, які є більш трудомісткими або капіталомісткими.

Фірма трансформує ресурси x (праця й капітал) на результат y (додана вартість). Інноваційна діяльність a — обумовлюється окремою стратегією (напр., R&D, кількість патентів, впровадження цифрових технологій та ін), змінюючи ефективність цієї трансформації. Додаткові характеристики z модерують як прямий вплив a , так і взаємодію a з x . Узагальнимо цю ситуацію у вигляді виробничої функції з інноваційною змінною:

$$y = F(x, a, z) \cdot \varepsilon$$

де, ε — стохастичний фактор (ринкові шоки, невизначеність).

Під інноваційною діяльністю a в моделі розуміються сукупні зусилля фірми, спрямовані на генерування, адаптацію і впровадження нововведень. Оскільки вимірювання a різняться між галузями, в аналізі важливо врахувати взаємодію a з z та можливу ендегенність a . Зробимо уточнення: якщо a розглядається як мультиплікативний фактор ефективності, тоді:

$$y = A(a, z) \cdot f(L, K) \cdot \varepsilon$$

де, $A(a, z)$ — коефіцієнт продуктивності, що залежить від інновацій і контексту.

Якщо інновації прямо взаємодіють з ресурсами, тоді:

$$y = f(L, K, a, z) \cdot \varepsilon$$

де, a впливає, наприклад, на еластичність заміщення між працею і капіталом.

Запропонована модель є гнучкою базою, яку можна конкретизувати під різні типи досліджень. Покажемо візуально вплив інновацій a на результат y при фіксованому капіталі K і візуалізуємо, як змінюється залежність між працею L та випуском y до і після застосування інноваційної стратегії (рис. 2). На графіку зліва показана виробнича функція Кобба-Дугласа для підприємства з фіксованим капіталом K . Крива "До застосування інновацій" (пунктирна) відображає залежність обсягу виробництва від кількості праці при незмінному рівні технології $A = 1$.

Крива "Після застосування інновацій" (суцільна) відображає ситуацію після впровадження інновацій, коли технологічний рівень зріс до $A = 1.3$. Зсув кривої вгору означає, що за однакового обсягу праці підприємство здатне виробляти більше продукції. Це демонструє зростання продуктивності праці та підвищення ефективності використання ресурсів.

Права частина показує зсув кривої виробничих можливостей (КВМ). Лінія "КВМ до застосування інновацій" (пунктирна) відповідає максимальним комбінаціям двох продуктів X та Y , які економіка могла виробляти за наявних ресурсів. Лінія "КВМ після застосування інно-

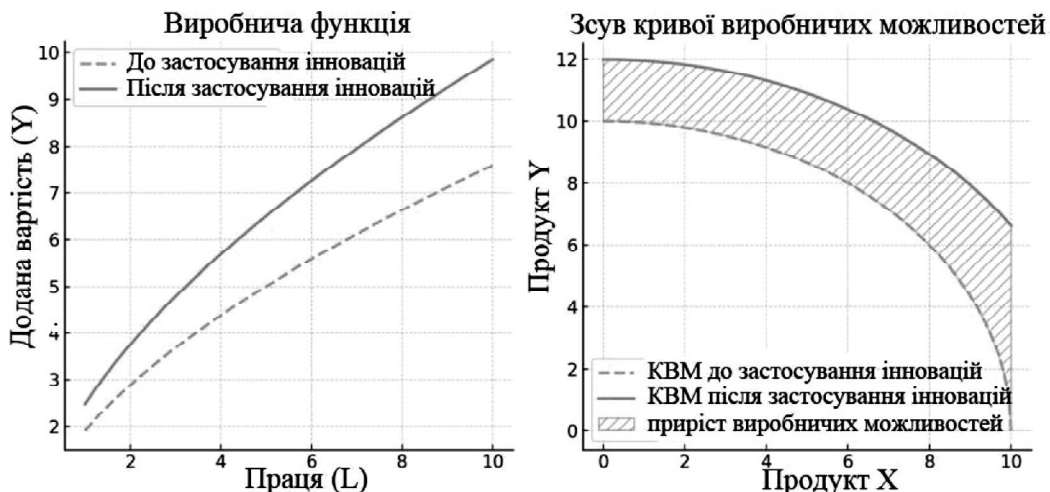


Рис. 2. Вплив інноваційної стратегії розвитку бізнесу на ефективність виробництва

Джерело: сформовано авторами.

вацій" (суцільна) показує нові можливості виробництва після впровадження інноваційних технологій. Заштрихована область між кривими ілюструє приріст виробничих можливостей, тобто збільшення потенційного обсягу виробництва обох благ.

Таким чином графік ілюструє, що інновації суттєво підвищують ефективність виробництва. Підприємство отримує більший випуск продукції при тій же кількості праці (зсув виробничої функції вгору), економіка загалом розширює свої межі можливого виробництва (зсув КВМ назовні). Отже, нові "революційні технології", можуть на початку отримувати меншу норму прибутку, досягати невеликих успіхів, а їхні цінності можуть підтримувати невеликі ринки однак у перспективі стати новим масштабним рішенням.

У комплексному огляді літератури, що заглиблюється в інновації в цілому ми віднайшли аспекти багатовимірного визначення бізнес-інновацій, які є актуальними в умовах воєнної кризи та стосуються:

- виробництва або впровадження, засвоєння та використання будь-якої нової доданої вартості в соціальній та економічній сферах;
- оновлення або збільшення послуг, продуктів чи ринків;
- сприяння альтернативним методам виробництва;
- встановлення емерджентної системи управління

[2].

У напрямку стратегічного розвитку інноваційної діяльності бізнесу, як детермінанти стійкості бізнесу в кризових умовах війни в Україні доцільно звернутися до теорії "disruptive technology". Термін "disruptive technology" (проривні технології) запровадив професор бізнесу Гарвардського університету Крістенсен, К. у 1997 р. у своїй праці "Дилема новатора" [11]. За його твердженням "проривні технології" — "це низькорівневі технології, які з'являються на ринку непомітно та з часом постійно вдосконалюються, або ж вони створюють абсолютно нові технології" [11]. Іншими словами — це інновація, яка кардинально змінює існуючі ринки чи галузі, витісняючи старі продукти, послуги або бізнес-моделі. Такі технології зазвичай спочатку здаються менш ефективними або менш прибутковими, але з часом вони стають домінуючими через свою доступність, зручність або новаторський підхід. Низькорівневий проривний продукт, щойно з'являється на ринку, відповідає одному з наступних критеріїв: менший, дешевший, легший, зручніший, водночас меншої якості або потужності.

Підтверджують значну роль інновацій дослідження закордонних учених Bogetoft P., Kroman L., Smilgins A., Sorensen A., які, використовуючи досвід Данії, показали, що поєднання інноваційних стратегій у компаніях, призводить до значно швидшого зростання продуктивності праці — на 13% і більше. Науковці досліджували зв'язок між ефективністю фірми та чотирма типами інноваційних стратегій — продуктовими, процесними та організаційними. Це дало можливість виявити, що продуктові та процесні інновації не мають позитивного ефекту без організаційних інновацій, і дійшли висновку, що найсильніший вплив на продуктивність отримується від організаційних інновацій. Висновок полягає в

тому, що єдині додаткові переваги виникають від комбінації інноваційних стратегій, однак від процесних інновацій немає жодної вигоди, якщо вони не поєднані з організаційними [8].

Наприклад, продуктова інновація у фірмі, яка виробляє хліб, може бути новою сумішшю для хліба, яку споживачі печуть самі. Для виробництва суміші може знадобитися оновити виробничий процес (процесна інновація). Таке оновлення також може означати реорганізацію завдань між працівниками (організаційна інновація). Зрештою, ефективність нового продукту на ринку може залежати від способу його просування на ринку, особливо якщо це продукт, який суттєво відрізняється від інших продуктів, які виробляє фірма (продуктова інновація). Таким чином, можна очікувати, що інноваційна стратегія, яка поєднує кілька типів інновацій, буде більш вигідною.

Успішне впровадження інноваційних стратегій під час кризових періодів вимагає від підприємств глибокого розуміння особливостей функціонування в умовах нестабільності. Кризові явища завжди супроводжуються обмеженістю ресурсів, зростанням ризиків та необхідністю швидкого прийняття рішень. Тому важливо застосовувати комплексний підхід до формування інноваційних стратегій, ефективно управляти процесами та здійснювати постійну оцінку результатів впроваджених заходів.

Як відомо, у центрі мікроекономічного аналізу лежить ключова проблема: ресурси завжди є обмеженими, а потреби — необмеженими. Особливо гостро це явище відчувається в умовах воєнної кризи, коли українські підприємства сьогодні стикаються з обмеженими фінансових, людських та матеріальних ресурсів. У таких умовах для ефективного управління виробництвом необхідно використовувати інструменти інноваційного менеджменту, які дозволяють оптимізувати наявні ресурси та мінімізувати ризики. Ще одним із таких інструментів варто відзначити "бережливе виробництво", яке передбачає зниження витрат через оптимізацію процесів, усунення зайвих операцій, підвищення ефективності використання ресурсів. При цьому оцінка результативності інновацій включає кілька критеріїв, основними серед яких є зростання ринкової частки підприємства, підвищення ефективності виробництва і покращення фінансових показників [5].

Ефективний інноваційний менеджмент в умовах війни є критично важливим, оскільки організаційні інновації в умовах мікро- та макроекономічних трансформацій це ризикований процес, пов'язаний з високим ступенем складності. У наукових напрацюваннях ми віднайшли п'ять факторів успішного інноваційного менеджменту: стратегія, організація, процес, зв'язки та навчання [10].

1. Стратегія, яка стверджує, що для успішного проведеного організаційних інновацій необхідний ретельно розроблений план інновацій, який складається з генерального плану, який містить набір цілей та напрямків, необхідних для ефективної координації всіх інноваційних ініціатив.

2. Організація, яка стверджує, що компанії повинні забезпечити, щоб їхня культура та структура сприяли

інновація. Організація повинна забезпечити наявність комплексної системи інноваційних інституцій. Вона повинна складатися з міжфункціональної команди, що складається з людей з творчим та незалежним мисленням.

3. Процес, який включає такі фактори, як географічне охоплення організації, розмір та гнучкість. Ці аспекти слід розвивати, інакше організація не зможе отримати конкурентну перевагу завдяки інноваціям.

4. Зв'язки, які організація повинна мати для забезпечення виробництва інноваційних результатів та вхідних даних. Внутрішні зв'язки можуть проявлятися у формі посилення взаємодії співробітників, тоді як зовнішні зв'язки стосуються добрих стосунків з іншими установами, такими як дослідницькі інститути. Якщо ці зв'язки міцні, то організація здатна зменшити витрати на інновації.

5. Навчання — організація повинна мати можливість пропонувати нову інформацію своїм співробітникам та забезпечувати її впровадження. Нові знання повинні бути доступні для того, щоб привнести нові способи мислення та бути віхою до творчості, надійним шляхом до змін та інновацій.

Іноземними вченими [7] було запропоновано спрощену модель інтеграції інноваційного менеджменту із чотирьох кроків:

1. Пошуку нових ідей за допомогою досліджень та розробок, і вони включають, серед іншого, нормативні акти, ринкові сигнали.

2. Вибір варіантів, які мають високі перспективи зростання та розвитку.

3. Впровадження, яке стосується втілення ідей у реальність.

4. Отримання вигоди, що може бути як з комерційної точки зору, так і з соціальної цінності.

Отже, інвестування у стратегічний інноваційний розвиток бізнесу в Україні є надзвичайно актуальним питанням в сучасних умовах воєнної кризи економіки. Слушною вважаємо думку професора М. П. Денисенко [1], який стверджує, що вітчизняна економіка потребує модернізації та форсування процесу інтегрування інноваційного менеджменту. Інвестиції в стратегічний інноваційний розвиток бізнесу та розвиток інтелектуальної промисловості можуть стати рушійною силою економічного зростання, створити нові робочі місця, підвищити добробут населення, підвищити прибутковість бізнесу, сприяти розвитку нових сфер економіки та мати позитивний вплив на суспільство в перспективі подолання воєнної кризи.

Описані стратегічні кроки інтеграції інноваційного менеджменту можна реалізувати за допомогою восьми кроків, запропонованих К. Коттером, які створюють основу для стійких трансформаційних змін в організаціях: створити відчуття терміновості, створити керівну коаліцію, створити чітке бачення та стратегії, спілкуватися всередині організації, надати людям повноваження, отримати короткострокові перемоги, не опускаючи руки та змусити зміни триматися [4]. Такий підхід дозволить здійснити масштабні зміни для вирішення проблем інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що інновації відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості бізнесу в умовах кризи, адже саме вони дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до нових викликів, але й перетворювати нестабільність у можливість для зростання. Інновації базуються на нових ідеях, знаннях та поведінкових змінах, які стимулюють трансформацію організацій, сприяють підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів. У цьому контексті інноваційний менеджмент виступає як системний підхід до впровадження нововведень, що включає стратегічне планування, організаційні зміни, розвиток внутрішніх і зовнішніх зв'язків, а також безперервне навчання персоналу. Теорія мікроекономічного аналізу на прикладі виробничої функції з інноваційною змінною ілюструє, як радикальні інновації здатні кардинально змінювати ринки та виробничі моделі, створюючи нову економічну реальність. Враховуючи складну соціально-економічну ситуацію в Україні, особливо в умовах воєнної кризи, стратегічне інвестування в інноваційний розвиток українського бізнесу є надзвичайно актуальним. Це не лише шлях до підвищення стійкості підприємств, а й основа для модернізації економіки, створення нових робочих місць, зростання національного добробуту та поступового виходу з кризи. Отже, впровадження інноваційного менеджменту повинно стати пріоритетним напрямом державної політики, корпоративної стратегії та освітньо-наукової сфери.

Перспективи подальших досліджень питання інноваційного менеджменту в контексті забезпечення стійкості бізнесу в кризових умовах є багатовимірними та надзвичайно актуальними, особливо з огляду на сучасні глобальні й регіональні виклики, зокрема особливої уваги заслуговує дослідження ефективності впровадження проривних технологій в українських реаліях.

Література:

- Денисенко М. П., Байда Б. Ф., Замроз М. В., Панченко В. А., Юринець З. В. Інвестування стратегічного інноваційного розвитку бізнесу України в умовах реалізації концепції індустрії 4.0. Інвестиції: практика та досвід. №4. 2024. С. 7—11.
- Зубар І. В., Махначова Н. М. Інноваційний менеджмент у забезпеченні стійкості бізнесу в кризових умовах. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. XIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця-Луцьк, 14—16 травня 2025 р. Вінниця, 2025. Ч. 1. С. 156—166.
- Зубар І. В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 9. С. 549—558.
- Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. Ефективна економіка. № 3. 2025. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31>

5. Мацієвський А. Є., Солонінко В. З., Чорнодольський В. І., Ядельський Р. І., Яримович Ю. І., Ясків Н. Б. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах кризових ситуацій. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024 №41. С. 321—327.

6. Мельник Л., Кубатко О., Дегтярьова І., Маценко О., Рожко О. The effect of industrial revolutions on the transformation of social and economic systems. Problems and Perspectives in Management. 2019. Vol. 17, №. 4. P. 381—391.

7. Alharbi, I., Jamil, R., Mahmood, N. and Shahrour, A. (2019) Organizational Innovation: A Review Paper. Open Journal of Business and Management, 7, 1196—1206.

8. Bogetoft P., Kroman L., Smilgins A., Sorensen A. Innovation strategies and firm performance. Journal of Productivity Analysis. 2024. Vol. 62, №. 2. P. 175—196.

9. Schwab K., Davis N. (2018) Shaping the Fourth Industrial Revolution. Cologny, Switzerland: World Economic Forum, Committed to Improving the State of the World

10. Terry, O. (2020) Disruption Innovation and Theory. Journal of Service Science and Management, 13, 449—458.

11. Christensen, C. (1997). The Innovator's Dilemma. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>

References:

1. Denysenko, M.P., Baida, B.F., Zamroz, M.V., Panchenko, V.A. and Yurynets, Z.V. (2024), "Investment in strategic innovative development of Ukrainian business under the implementation of Industry 4.0 concept", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 7—11.

2. Zubar, I.V. and Makhnachova, N.M. (2025), "Innovation management in ensuring business resilience in crisis conditions", Sosial'no-politychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeiskoi intehtratsii Ukrainy: Zbirka dopovidej XIII Mizhnarodnij nauk.-prakt konferentsii [Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference], Vinnytsia, Ukraine, 14—16 travnia 2025, pp. 156—166.

3. Zubar, I.V. (2024), "Operations management in ensuring sustainable development of enterprises", Uspikhy i dosiahnennia u nautsi, vol. 9, pp. 549—558.

4. Zubar, I.V., Namazova, Yu.I. and Nazarenko, M.O. (2025), "Strategic management of innovative development of operational activities of Vinnytsia enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31>.

5. Matsievskiy, A.Ye., Soloninko, V.Z., Chornodolskiy, V.I., Yadelskiy, R.I., Yarymovych, Yu.I. and Yaskiv, N.B. (2024), "Innovative strategies for enterprise development under crisis conditions", Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava, vol. 41, pp. 321—327.

6. Melnyk, L., Kubatko, O., Degtiarova, I., Matsenko, O. and Rozhko, O. (2019), "The effect of industrial revolutions on the transformation of social and economic systems", Problems and Perspectives in Management, vol. 17, no. 4, pp. 381—391.

7. Alharbi, I., Jamil, R., Mahmood, N. and Shahrour, A. (2019), "Organizational Innovation: A Review

Paper", Open Journal of Business and Management, vol. 7, pp. 1196—1206.

8. Bogetoft, P., Kroman, L., Smilgins, A. and Sorensen, A. (2024), "Innovation strategies and firm performance", Journal of Productivity Analysis, vol. 62, no. 2, pp. 175—196.

9. Schwab, K. and Davis, N. (2018), Shaping the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Cologny, Switzerland.

10. Terry, O. (2020), "Disruption Innovation and Theory", Journal of Service Science and Management, vol. 13, pp. 449—458.

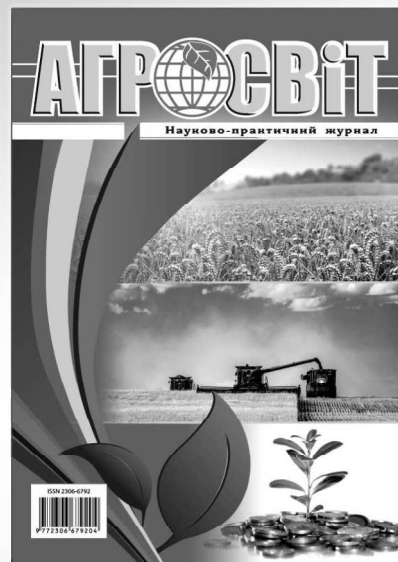
11. Christensen, C. (1997), The Innovator's Dilemma, Cambridge, MA: Harvard Business School Press. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46> (Accessed 1 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 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 368:004.9

О. В. Марценюк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0920-7070>
О. А. Руда,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3266-7470>
В. І. Буря,
магістрант, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5510-9155>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.189

УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

О. Martseniuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Vinnytsia National Agrarian University
О. Ruda,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Vinnytsia National Agrarian University
V. Bura,
Master's, Vinnytsia National Agrarian University

INSURANCE BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

У роботі розглянуто вплив інноваційних і цифрових технологій на розвиток страхового ринку, зокрема застосування штучного інтелекту, блокчейн-технологій, великих даних та Інтернету речей. Показано, що їх інтеграція підвищує ефективність роботи страхових компаній, скорочує час обробки страхових випадків, сприяє персоналізації страхових продуктів і створює передумови для впровадження нових видів страхування, зокрема медичного, кіберстрахування та страхування від наслідків надзвичайних подій.

Особлива увага приділена проблемам ефективного управління страховими компаніями, зокрема підвищенню операційної мобільності, оптимізації структури активів, контролю за виконанням зобов'язань та впровадженню нових технологічних рішень. Досліджено ключові чинники, що впливають на управлінські процеси в страховому бізнесі: політичні, економічні, соціальні та технологічні, а також їх взаємодію в умовах воєнного стану.

Обґрунтовано, що інтеграція цифрових технологій — штучного інтелекту, блокчейн-рішень, Інтернету речей, телематики та великих даних — сприяє автоматизації внутрішніх процесів, підвищенню точності оцінки ризиків, оптимізації тарифної політики та створенню персоналізованих страхових продуктів. Окремо виділено роль діджиталізації у зміцненні взаємовідносин із клієнтами, підвищенні їх довіри та формуванні прозорих механізмів контролю за діяльністю страховиків. Визначено основні тенденції впровадження цифрових технологій у вітчизняний страховий бізнес та міжнародний досвід цифровізації страхового бізнесу та можливості адаптації в Україні.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному аналізі управлінських підходів до страхового бізнесу з урахуванням сучасних технологічних трансформацій та воєнних ризиків. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх застосування для розробки стратегій цифрової трансформації страхових компаній, підвищення ефективності управління, стабільності ринку та інвестиційної привабливості галузі, що сприятиме сталому розвитку економіки України.

The paper examines the impact of innovative and digital technologies on the development of the insurance market, in particular the use of artificial intelligence, blockchain technologies, big data and the Internet of Things. It is shown that their integration increases the efficiency of insurance companies, reduces the time for processing insurance cases, promotes the personalization of insurance products and creates the prerequisites for the introduction of new types of insurance, in particular medical, cyber insurance and insurance against the consequences of emergency events.

Particular attention is paid to the problems of effective management of insurance companies, in particular increasing operational mobility, optimizing the asset structure, monitoring the fulfillment of obligations and implementing new technological solutions. The key factors influencing management processes in the insurance business are investigated: political, economic, social and technological, as well as their interaction in martial law.

It is substantiated that the integration of digital technologies — artificial intelligence, blockchain solutions, the Internet of Things, telematics and big data — contributes to the automation of internal processes, increasing the accuracy of risk assessment, optimizing tariff policy and creating personalized insurance products. The role of digitalization in strengthening relationships with clients, increasing their trust and forming transparent mechanisms for controlling the activities of insurers is separately highlighted. The main trends in the implementation of digital technologies in the domestic insurance business and the international experience of digitalization of the insurance business and the possibilities of adaptation in Ukraine are identified.

The scientific novelty of the work lies in the comprehensive analysis of management approaches to the insurance business, taking into account modern technological transformations and military risks. The practical significance of the research results lies in the possibility of their application for developing strategies for the digital transformation of insurance companies, increasing management efficiency, market stability and investment attractiveness of the industry, which will contribute to the sustainable development of the Ukrainian economy.

Ключові слова: цифрові технології, штучний інтелект, блокчейн-технології, технології великих даних, інтернет речей, кіберг-страхування.

Key words: digital technologies, artificial intelligence, blockchain technologies, big data technologies, Internet of Things, cyber insurance.

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

Розвиток страхового ринку виступає одним із ключових чинників забезпечення економічної стабільності держави та соціального добробуту населення. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та загострення економічних ризиків, спричинених пандемією COVID-19, воєнними діями та кліматичними змінами, страхова галузь зазнає суттєвих структурних змін. Вона активно впроваджує інноваційні інструменти та технологічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи й задоволення потреб клієнтів.

Протягом останнього десятиліття світовий ринок електронної комерції продемонстрував стрімке зростання — його обсяги збільшилися приблизно у п'ять разів.

Банківська сфера та інвестиційний сектор вже успішно адаптувалися до цифрового середовища, пропонуючи клієнтам широкий спектр онлайн-послуг. Натомість страхова індустрія поки що демонструє нижчий рівень цифрової інтеграції. Незважаючи на появу ряду онлайн-продуктів, частка електронних продажів страхових послуг залишається незначною — менше 1% загального обсягу ринку.

Водночас провідні страхові компанії світу активно модернізують свої бізнес-моделі, використовуючи сучасні IT-рішення: мобільні додатки для управління страховими полісами, хмарні технології, інструменти штучного інтелекту, аналітику великих даних, технології машинного навчання тощо. Такі інновації потребують значних фінансових інвестицій, проте забезпечують суттєві переваги. Вони дозволяють скоротити частку рутинних операцій, підвищити продуктивність персоналу, сприя-

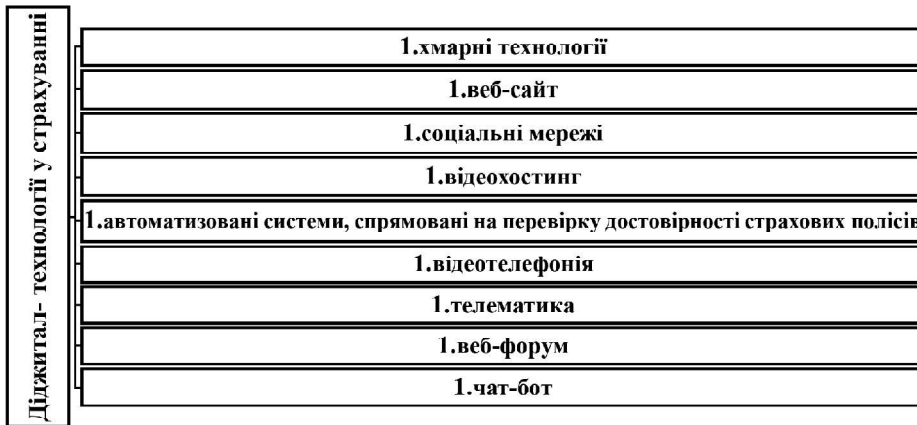


Рис. 1. Основні діджитал-технології, що використовуються на страховому ринку

Джерело: складено на основі [4].

ти розвитку творчого потенціалу працівників, а також надати страхувальникам можливість самостійно управляти своїми договорами без необхідності безпосереднього контакту з представниками компанії.

Таким чином, цифровізація страхового бізнесу стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й важливою складовою стратегічного розвитку галузі в умовах нової економічної реальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням управління страховим бізнесом та особливостям його діджиталізації присвячені праці таких вчених, як О. Барановський, В. Базилевич, Н. Внукова, В. Дума [1], С. Гнатенко [3], О. Кнейслер, І. Ковальчук, Т. Литвиненко [5], С. Осадець, О. Савченко [6], Л. Шірінян, І. Рекун, а також зарубіжних дослідників — М. Porter, Р. Drucker, D. Tapscott, Т. Davenport, які у своїх роботах розглядають питання цифрової трансформації фінансового сектору, впровадження інноваційних технологій у страхову діяльність, підвищення ефективності управлінських процесів і створення нових моделей взаємодії зі споживачами страхових послуг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в дослідженні особливостей управління страховим бізнесом в умовах діджиталізації, аналіз основних діджитал-технологій, що використовуються на страховому ринку та визначення основних тенденцій впровадження цифрових технологій у вітчизняний страховий бізнес.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації, динамічних економічних перетворень і технологічного прогресу відбувається активна цифровізація практично всіх сфер суспільного життя. Цей процес виступає ключовим чинником трансформації економічних систем, інституційних структур і бізнес-середовища. Цифрові інновації дедалі глибше проникають у виробничу, управлінську та комунікаційну діяльність, забезпечуючи підвищення ефективності, продуктивності, прозорості та гнучкості гос-

подарських процесів. Особливу роль діджиталізація відіграє у фінансовому секторі, зокрема у сфері страхування, де цифрові рішення поступово змінюють традиційні моделі надання послуг, способи оцінювання ризиків і взаємодію між страховиком та клієнтом.

Сучасний етап розвитку страхового ринку характеризується впровадженням низки інноваційних напрямів, серед яких ключовими є:

1. Діджиталізація страхових послуг. Використання новітніх технологій — таких

як мобільні застосунки, системи штучного інтелекту, аналітика великих даних (Big Data) та хмарні сервіси — дозволяє автоматизувати ключові етапи страхового процесу: продаж полісів, оцінку ризиків, моніторинг страхових випадків і врегулювання збитків. Це забезпечує оперативність, зручність для клієнтів і скорочення витрат страхових компаній.

2. Мікрострахування. Зростає популярність послуг, орієнтованих на малозабезпечені верстви населення, фермерські господарства та представників малого бізнесу. Такий формат страхування сприяє розширенню фінансової інклюзії, особливо в країнах, що розвиваються, а також у регіонах, які перебувають у стані соціально-економічної нестабільності або наслідків воєнних дій.

3. Персоналізація страхових продуктів. Використання цифрової аналітики й штучного інтелекту дає змогу формувати індивідуальні страхові пропозиції, максимально наближені до потреб конкретного клієнта. Це стосується насамперед медичного, автострахування, страхування життя та нерухомості, де персоналізований підхід підвищує рівень довіри та лояльності споживачів.

4. Розвиток кіберстрахування. У зв'язку зі зростанням масштабів і складності кібератак підвищується попит на страхові продукти, спрямовані на захист цифрових активів, інформаційних систем і персональних даних. Кіберстрахування стає невід'ємним елементом корпоративної безпеки в умовах цифрової економіки.

5. "Зелене" страхування (екострахування). З огляду на глобальні кліматичні зміни та екологічні виклики, страхові компанії розробляють спеціалізовані програми, що покривають ризики, пов'язані з природними катастрофами, стихійними лихами та впровадженням екологічних ініціатив. Такі продукти сприяють розвитку сталой економіки й підтримують політику корпоративної соціальної відповідальності.

6. Інтеграція InsurTech. Швидкий розвиток стартапів у сфері InsurTech сприяє модернізації бізнес-моделей страхових компаній. Вони впроваджують нові форми взаємодії зі споживачами — peer-to-peer страхування, цифрові платформи на основі блокчейн-технологій, гейміфікацію страхових послуг, автоматизовані сервіси самообслуговування тощо. Це забезпечує прозорість, швидкість і зручність у процесі обслуговування клієнтів.

Таблиця 1. Основні тенденції впровадження цифрових технологій у вітчизняний страховий бізнес

Тенденція	Технологія	Еволюція бізнес-моделей	Практичне застосування в Україні
Автоматизація оцінювання ризиків	Штучний інтелект	Перехід до страхування «на вимогу», персоналізація ризиків	Розроблення індивідуальних страхових пакетів для клієнтів на основі їхніх життєвих обставин і поведінкових характеристик.
Підвищення прозорості угод	Блокчейн	Peer-to-peer страхування, децентралізовані страхові платформи	Використання блокчейну для прямого укладення угод між клієнтами без участі посередників.
Персоналізація страхових продуктів	Великі дані	Агреговані фінансові рішення, сегментоване ціноутворення	Створення комплексних продуктів, які поєднують страхування з банківськими чи інвестиційними послугами.
Аналітика і прогнозування	Інтернет речей	Превентивне страхування, автоматичне управління страховими умовами	Використання сенсорів для моніторингу здоров'я чи активів із метою запобігання страховим випадкам.

Джерело: складено на основі [3].

Попри суттєвий прогрес у цифровій трансформації, страхова галузь продовжує зіштовхуватися з низкою викликів, що впливають на темпи й ефективність її розвитку. Серед ключових проблем варто виокремити зростаючу конкуренцію між традиційними страховими компаніями та інноваційними InsurTech-стартапами, необхідність постійної адаптації до змін у регуляторному полі, а також трансформацію споживчих очікувань, які вимагають більш персоналізованих, швидких і зручних сервісів. У таких умовах особливої ваги набуває впровадження інноваційних підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами, модернізація бізнес-процесів і використання цифрових каналів комунікації.

Сучасні тенденції розвитку страхування є відображенням глобальних зрушень у світовій економіці, прискореного впровадження нових технологій і зміни соціальних потреб. Цифрові рішення у страховій сфері сприяють підвищенню доступності страхових продуктів, гнучкості послуг, ефективності обслуговування клієнтів і, зрештою, формуванню конкурентного середовища, орієнтованого на якість та інноваційність. Одночасно вони відкривають нові можливості для сталого розвитку галузі, підвищення її фінансової стійкості та репутаційного капіталу.

Разом із тим упровадження інструментів інтернет-страхування може супроводжуватися певними труднощами. Йдеться, зокрема, про потребу перебудови внутрішніх бізнес-процесів, переорієнтацію організаційної структури, підготовку персоналу та забезпечення належного рівня кібербезпеки. Ці зміни є незворотними, адже вони докорінно трансформують систему на-

дання страхових послуг. Однак їхня реалізація безпосередньо залежить від стратегічних рішень самих страхових компаній, рівня їх цифрової готовності та взаємодії між учасниками ринку. У довгостроковій перспективі впровадження таких заходів забезпечує підвищення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази, зростання прибутковості та зміцнення позицій на ринку страхових послуг.

До провідних тенденцій цифрової модернізації страхового бізнесу належать: застосування штучного інтелекту для автоматизованого аналізу даних і прийняття управлінських рішень; використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості, надійності та безпеки угод; інтеграція Інтернету речей (Internet of Things) з метою персоналізації страхових продуктів і моніторингу ризиків у режимі реального часу; а також активне впровадження аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування ризиків, оцінювання ефективності діяльності та формування стратегічних моделей розвитку страхових компаній. Ці технології значно підвищують швидкість обробки інформації, знижують операційні витрати та дають змогу адаптувати послуги під потреби клієнтів (табл. 1).

На сучасному етапі розвитку цифрова трансформація відкриває для страхових компаній України нові можливості щодо вдосконалення якості надання послуг та підвищення рівня клієнтського сервісу. Використання інноваційних технологій забезпечує не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й формує конкурентні переваги на ринку. Так, алгоритми машинного навчання дозволяють автоматизувати процеси оцінювання страхових ризиків, що значно скорочує час ухвалення рішень і мінімізує вплив людського чинника.

Блокчейн-технології набувають особливої актуальності в галузі автострахування, де клієнти можуть у режимі реального часу отримувати інформацію про свої поліси та здійснювати контроль за станом договорів через спеціалізовані цифрові платформи. Інтернет речей (Internet of Things) створює передумови для впровадження гнучких страхових тарифів, коли ціна полісу залежить від індивідуальної поведінки водія, що фіксується телематичними пристроями. Такий підхід стимулює безпечне водіння й сприяє підвищенню рівня відповідальності страховальників.

Використання технологій аналізу великих даних (Big Data) дає страховим компаніям змогу прогнозувати поведінку клієнтів, формувати цільові маркетингові стратегії, визначати оптимальні умови страхових продуктів і підвищувати ефективність управління портфелем ризиків. У результаті цифрові рішення не лише зміцнюють конкурентоспроможність компаній, але й створюють міцне підґрунтя для сталого розвитку страхового ринку загалом.

Цифровізація кардинально змінює формат взаємодії страхових компаній із клієнтами, партнерами та регуляторними органами. Технології штучного інтелекту, блокчейн, великі дані й Інтернет речей охоплюють усі етапи діяльності — від збору та обробки інформації до оцінювання ризиків, розробки нових страхових продуктів і забезпечення відповідності нормативним вимо-

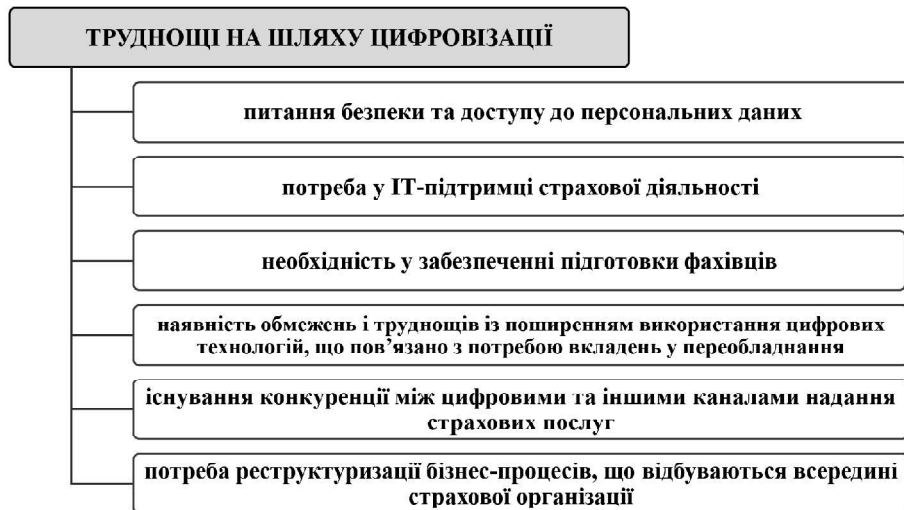


Рис. 2. Головні труднощі на шляху цифровізації страхового ринку України

гам. Інтеграція автоматизованих систем створює єдину інформаційну екосистему, у межах якої відбувається обмін даними між страховиками, клієнтами та контролюючими органами. Це підвищує прозорість ринку, спрощує комунікацію й дає змогу здійснювати моніторинг процесів у режимі реального часу.

Під впливом цифрових інновацій трансформації зазнає не лише окремі бізнес-процеси, а й сама концепція страхування. Відбувається поступовий перехід від традиційних моделей покриття ризиків до клієнтоорієнтованих стратегій, що ґрунтуються на побудові довгострокових відносин та створенні комплексних сервісів. Штучний інтелект дедалі частіше використовується не лише для оцінювання ризиків, а й для прогнозування поведінкових моделей споживачів, що дає можливість формувати страхові продукти "на вимогу" (on-demand insurance).

Блокчейн, крім забезпечення прозорості, стає технологічною основою для розвитку peer-to-peer страхування, коли угоди укладаються безпосередньо між клієнтами на децентралізованих платформах без посередників. Аналітика великих даних сприяє створенню інтегрованих фінансових рішень, які об'єднують страхові продукти з банківськими та інвестиційними послугами, забезпечуючи клієнтам зручний і комплексний сервіс. Інтернет речей, у свою чергу, формує передумови для переходу до превентивного страхування — системи, що не лише компенсує збитки, а й активно сприяє запобіганню ризикам через постійний моніторинг і автоматичне регулювання умов договорів.

Сьогодні вплив цифрових технологій на бізнес-моделі страхових компаній України виявляється передусім у їхній здатності швидко адаптуватися до змін ринку. Використання штучного інтелекту сприяє прискоренню процесів розгляду заявок, персоналізації страхових продуктів і підвищенню точності оцінювання ризиків. Аналіз клієнтських даних дозволяє виявляти потенційно проблемні категорії страхувальників і зменшувати фінансові втрати від шахрайства.

Блокчейн-технології відіграють важливу роль у підвищенні прозорості операцій, особливо у сфері страхування транспорту та нерухомості. В Україні вже розроб-

ляються пілотні проєкти, спрямовані на впровадження смартконтрактів для автоматичного здійснення страхових виплат, що суттєво скорочує час обробки звернень і мінімізує вплив людського фактору.

Застосування великих даних дозволяє страховим компаніям вибудовувати довгострокові стратегії, спираючись на точні прогнози поведінки клієнтів. Наприклад, аналіз сезонних тенденцій попиту на страхові послуги допомагає компаніям гнучко коригувати свої пропозиції, підвищуючи прибутковість і стабільність діяльності.

Отже, цифрові технології стають ключовим драйвером розвитку страхового ринку України, створюючи умови для підвищення ефективності управління, посилення конкурентоспроможності та розширення спектра страхових послуг, орієнтованих на потреби сучасного споживача.

В умовах активної цифрової трансформації світової економіки страхова галузь переживає значні структурні зміни, пов'язані з упровадженням новітніх технологій та переосмисленням взаємодії між страховиком і клієнтом. Одним із найпомітніших напрямів цього процесу є використання Інтернету речей (IoT) у страхуванні здоров'я. Завдяки носимим пристроям, що фіксують фізичну активність, рівень стресу чи якість сну, страховики можуть створювати гнучкі програми страхування з динамічними тарифами. Такий підхід стимулює клієнтів вести здоровий спосіб життя, адже активні користувачі отримують бонуси, знижки або додаткові пільги, що водночас підвищує їхню лояльність і зменшує страхові ризики.

Сучасні цифрові інструменти не лише підвищують ефективність внутрішніх бізнес-процесів, а й формують нову парадигму клієнтоорієнтованого страхування, де технології сприяють персоналізації, швидкості обслуговування та глибшому розумінню потреб споживачів. Найбільш поширеними технологічними рішеннями, які нині впроваджуються у страховій сфері, є: аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI) і машинне навчання (Machine Learning) — близько 20% від усіх впроваджень; страхування з оплатою за фактичне використання ("pay-as-you-go") — 13%; телематика —

Таблиця.2. Міжнародний досвід цифровізації страхового бізнесу та можливості адаптації в Україні

Міжнародна практика	Можливості адаптації в Україні	Очікуваний ефект для ринку
Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Автоматизація перевірки документів, розрахунків страхових тарифів та обробки страхових випадків	Скорочення витрат, мінімізація людських помилок, підвищення ефективності
Онлайн-сервіси для взаємодії з клієнтами	Можливість дистанційного подання заявок і моніторингу статусу страхових виплат	Покращення клієнтського досвіду, економія часу клієнтів і страховиків
Інтеграція прогнозних моделей	Аналіз економічних ризиків і клієнтської поведінки для побудови динамічних тарифних моделей	Формування індивідуальних пропозицій, підвищення адаптивності страхових продуктів
Цифрова екосистема для регуляторів і ринку	Платформи для обміну інформацією між страховиками, клієнтами та регуляторами	Підвищення рівня взаємодії, оптимізація процесів і формування прозорого середовища

Джерело: складено на основі [10].

13%; страхові продукти, засновані на IoT, — 12%; роботизовані консультанти (робот-едвайзери) та чат-боти — 10%; блокчейн — 4%.

Особливої уваги заслуговує телематика, яка стала справжньою технологічною революцією для автострахування. Використання телематичних пристроїв дозволяє страховикам аналізувати стиль водіння клієнта, що дає змогу формувати індивідуальні тарифи залежно від реальної поведінки за кермом. Такі моделі, як Pay-As-You-Drive (PAYD), Pay-How-You-Drive (PHYD), Manage-How-You-Drive (MHYD) та Distance Based Insurance (DBI), дають змогу перейти від стандартних страхових полісів до системи гнучкого ціноутворення. У свою чергу, концепція Pay As You Live (PAYL) може здійснити аналогічний прорив у сфері медичного страхування, дозволяючи враховувати спосіб життя та індивідуальні ризики кожного клієнта.

Важливим напрямом інновацій стає застосування іммерсивних технологій — віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR). Вони відкривають нові можливості для оцінки, моделювання та попередження ризиків, а також для навчання клієнтів і персоналу в реалістичних умовах. Наприклад, VR-технології можуть використовуватись для моделювання страхових випадків, тоді як AR допомагає візуалізувати ризики на етапі оцінки об'єктів страхування.

Для України, й цифровізація страхового ринку є не лише викликом, а й важливою умовою інтеграції у глобальний фінансовий простір. Впровадження міжнародного досвіду передбачає створення ефективних механізмів автоматизації, прозорого контролю, підвищення якості клієнтського обслуговування та формування довіри до страхових компаній. Успішна реалізація цих напрямів має ґрунтуватися на удосконаленні нормативно-правової бази, яка гарантує захист прав споживачів, підтримує інноваційний розвиток галузі та стимулює конкуренцію серед учасників ринку.

Одним із ключових напрямів є створення єдиного централізованого реєстру страхових угод, що спрощує облік даних і зменшує рівень шахрайства. Крім того, автоматизація процесів через роботизовані платформи (RPA) дає змогу компаніям зменшити витрати та підвищити ефективність. У поєднанні з онлайн-сервісами для

обробки заявок це може значно покращити клієнтський досвід і стимулювати розвиток галузі (табл. 2).

Україна має значний потенціал для впровадження найкращих міжнародних практик цифровізації страхового бізнесу, що може стати основою для створення конкурентоспроможного, прозорого та клієнтоорієнтованого ринку. Проте реалізація цього потенціалу вимагає системного підходу, який передбачає формування чіткої нормативно-правової бази, розвиток сучасної технічної інфраструктури та підготовку всіх учасників страхового процесу до цифрових трансформацій. Одним із перспективних кроків у цьому напрямі є створення єдиного реєстру страхових угод, ініційоване Національним банком України. Такий реєстр забезпечить централізоване зберігання інформації про всі укладені договори, що дасть змогу підвищити прозорість

страхових операцій, мінімізувати шахрайство та посилити контроль з боку державних органів. У результаті це сприятиме інтеграції України до європейського страхового простору та відповідності міжнародним стандартам нагляду.

Разом із тим, процес діджиталізації страхового сектору супроводжується низкою труднощів. Серед основних викликів — недостатня адаптація міжнародних практик до українських реалій, що ускладнює ефективне впровадження новітніх технологій. Не менш важливою проблемою залишається забезпечення кібербезпеки, адже зростання обсягів цифрової інформації підвищує ризики витоку або несанкціонованого доступу до персональних даних клієнтів. До цього додається проблема обмежених фінансових ресурсів малих і середніх страхових компаній, які часто не мають можливості інвестувати у складні IT-рішення, що створює технологічний розрив між учасниками ринку.

Для прискорення цифрової трансформації страхового сектору України доцільно розвивати централізовані інформаційні платформи, які дозволять учасникам ринку безпечно обмінюватися даними, оптимізувати документообіг і знизити операційні витрати. Важливим напрямом має стати автоматизація бізнес-процесів із використанням роботизованих систем, що зменшить вплив людського фактора та підвищить точність розрахунків. Державна підтримка у вигляді податкових стимулів, грантових програм і партнерських проєктів із міжнародними організаціями сприятиме активнішому впровадженню інноваційних технологій.

Необхідною умовою успішної цифровізації є також гармонізація нормативно-правової бази з європейськими стандартами, що забезпечить стабільність і прогнозованість регуляторного середовища. Поряд із цим слід розвивати освітні програми для підвищення цифрової грамотності як фахівців страхового ринку, так і клієнтів. Залучення міжнародних експертів, а також адаптація успішних зарубіжних кейсів дозволять прискорити модернізацію українського страхового бізнесу та підвищити його конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Сьогодні страховий ринок України функціонує в умовах складних економічних та воєнних викликів, що

Таблиця 3. PEST-аналіз проблем і перспектив розвитку страхового ринку України

Вектор	Довоєнний період	Період воєнного стану	Можливості та перспективи
Політичний	- недосконале законодавство; - відсутність повноцінної підтримки учасників ринку; - необхідність розробки проектів державно-приватного партнерства	- спрощення регуляторних вимог	- посилення регуляторного впливу; - впровадження в дію оновленого закону України «Про страхування»
Економічний	- підстави для ухилення від сплати податків; - підстави для виведення капіталу; - нераціональні механізми розміщення страхових ресурсів; - невисока рентабельність; - низька інвестиційна привабливість галузі - необхідність підвищення рівня управління в страхових компаніях	- загрози стабільності діяльності страховиків і страхувальників; - скорочення кількості договорів страхування; - зростання кількості страхових випадків, зокрема в медичному страхуванні	- формування програм страхування ризиків у будівництві, енергетиці, інфраструктурі тощо; - акцентування особистого медичного страхування
Соціальний	- низька платоспроможність населення; - недостатня довіра до операторів ринку	- зниження платоспроможності населення; - міграція та еміграція клієнтів страхових компаній	- утримання та нарощення досягнутого рівня довіри до операторів ринку; - підвищення культури страхування
Технологічний	- невідповідність структури активів багатьох страховиків взятим на себе зобов'язанням; - необхідність підвищення якості послуг; - необхідність розширення переліку послуг; - необхідність інноваційності в управлінні та обслуговуванні	- відсутність програм страхування воєнних ризиків; - тимчасова обмеженість обслуговування частини клієнтів	- ефективне впровадження дистанційних способів урегулювання страхових випадків - розширення переліку страхових послуг та підвищення їх якості

посилили вже наявні проблеми до воєнного періоду. Для їх комплексного аналізу доцільним є застосування PEST-методики, яка дає змогу системно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність страхової галузі. Такий підхід дозволяє не лише виявити джерела ключових проблем, а й окреслити перспективні інструменти для подолання кризових явищ і визначення напрямів сталого розвитку страхового ринку України.

Переважає більшість проблем розвитку страхового ринку України мають тривалий характер (табл. 3). У частині політичного вектору впливу на страховий ринок найсерйознішою і досить тривалою проблемою у вітчизняній практиці є відсутність досконалого законодавства щодо сприяння розвитку страхового ринку, формування і використання страхових резервів, перешкоджання проведенню сумнівних операцій тощо.

У листопаді 2021 року частково вирішено проблему регуляторного вакууму на страховому ринку України шляхом прийняття нового Закону України "Про страхування", який значно врегулює низку процедур діяльності страхових компаній.

Втім, оскільки закон набирає чинності лише з 2024 року, наразі немає можливості повноцінно оцінити його ефективність на практиці. Крім того, для стабільного функціонування ринку необхідне створення системи підтримки учасників ринку через профільні асоціації та професійні об'єднання. Така інституційна підтримка сприятиме підвищенню зацікавленості самих страховиків у дотриманні стандартів діяльності та зміцненню довіри населення до страхового сектору.

Воєнний стан у країні створює додаткові політичні виклики, що негативно впливають на розвиток страхового ринку. Наприклад, спрощення регуляторних процедур для підтримки діяльності компаній у воєнний період призвело до виявлення порушень фінансових нормативів окремими страховими операторами, що загрожує стабільності ринку і може знизити рівень довіри до учасників ринку. Усунути цю проблему можливо лише через відновлення чітких регуляторних вимог та забезпечення їхнього неухильного виконання.

Особливого значення набуває розвиток державно-приватного партнерства, зокрема у створенні організацій для покриття післявоєнних ризиків. Такі ініціативи можуть забезпечити компенсацію частини збитків, завданих країною-агресором, без значного фінансового навантаження на окремі страхові компанії, що сприятиме стабілізації ринку та підтримці його учасників.

У межах економічного вектору надзвичайно актуальною залишається багаторічна проблема використання страхових механізмів для ухилення від сплати податків або виведення капіталу. Деякі суб'єкти господарювання, що практикують тіньові схеми фінансових потоків або відмивання коштів, застосовують страхування з метою прикриття таких операцій. Це призводить до необ'єктивного відображення фінансових результатів, зменшення надходжень до місцевих та державного бюджетів і гальмує темпи економічного розвитку. Усунути ці негативні наслідки можна шляхом посилення регуляторного контролю та вдосконалення законодавчої бази, що сприятиме прозорості та розвитку страхового ринку загалом.

У розвинених економіках страхові ресурси активно спрямовуються на підтримку національної економіки, зокрема через інвестиції у пріоритетні сфери та стратегічні проекти. В Україні ж механізми ефективного використання страхових фондів залишаються недосконалими, а кошти нерідко розміщуються нераціонально, що не сприяє економічному зростанню. Для подолання цієї проблеми необхідно розробити та оприлюднити державні інвестиційні та інноваційні програми, реалізація

Таблиця 4. Позитивні тенденції іноземного досвіду для розвитку страхового ринку України

Тенденція	Характеристика тенденції
Невелика кількість страхових компаній	Спрощене регулювання страхового ринку через обмежену кількість операторів
Конкуренція на ринку	Сприяє підвищенню якості послуг і об'єктивному ціноутворенню
Зростання доходів населення і господарюючих суб'єктів	Зростання платоспроможності населення та суб'єктів господарювання дозволяє придбати ширший перелік програм страхового захисту та охопити більше ризиків
Економічне зростання в державі	Відновлення економіки сприятиме зростанню доходів усіх суб'єктів страхового ринку і забезпечить стаке розширення об'єктів страхування
Реформа у фінансуванні сфери охорони здоров'я	Реформування охорони здоров'я пов'язано з джерелами фінансування витрат на лікування, реабілітацію, оздоровлення та ін., де страхування зможе зайняти свою вагомую нішу
Нормативи щодо окремих видів страхування	Встановлення певних норм і нормативів до окремих об'єктів страхування, наприклад, агрострахування
Державні страхові субсидії	Державні субсидії можуть бути застосовані до окремих видів страхування, таких як агрострахування, медичне страхування тощо
Інвестиційні проекти	Наявність реальних і привабливих інвестиційних проектів сприяє розвитку накопичувального страхування

яких гарантуватиметься державою. Учасники страхового ринку зможуть вкладати мобілізовані кошти в такі проекти з очікуванням їх ефективного використання та примноження капіталу, що створить стимул для розвитку економіки та підвищить фінансову стабільність сектору

Таким чином, за досвідом іноземних країн можна сформувати низку важливих аспектів, які заслуговують уваги, можуть бути адаптовані до вітчизняних умов і успішно втілені в практику (табл. 4).

Окрему увагу слід приділити вирішенню проблеми низької мотивації страховиків, яка виникає через обмеження рентабельності страхової діяльності. Ця ситуація, у свою чергу, формує додатковий виклик — низьку інвестиційну привабливість сектору для потенційних інвесторів, які могли б вкладати кошти у власний капітал страхових компаній, підвищуючи їхню капіталізацію та фінансову стабільність. Вирішення цієї проблеми має базуватися на оптимальному балансуванні інтересів усіх учасників страхових відносин — страхувальників, страховиків, інвесторів і держави. Такий підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість страхових компаній без втрати довіри клієнтів.

Ще одним системним викликом економічного сектору є недостатній рівень управлінських компетенцій у страхових компаніях, що обмежує оперативність прийняття рішень та мобільність управління. Це часто призводить до викривлення або приховування фінансових показників, що негативно впливає на репутацію страховиків серед населення і знижує довіру до галузі.

Воєнні дії значно загострили існуючі економічні проблеми. На початкових етапах вторгнення частина постійних клієнтів залишила країну через міграцію або загибель, що призвело до втрати страхових портфелів. Хоча певні темпи відновлення ринку вже забезпечені завдяки налагодженню нових зв'язків, взаємовідносини потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, страхові компанії мають розробляти та впроваджувати

програми покриття ризиків у пріоритетних секторах економіки — будівництві, енергетиці, інфраструктурі, аграрному виробництві та інших сферах, що сприятиме післявоєнній відбудові країни. Особлива увага повинна приділятися розвитку особистого медичного страхування, яке забезпечить фінансування вторинної та третинної ланок охорони здоров'я, де наразі спостерігається високий попит.

У соціальному векторі ключовими проблемами залишаються низька платоспроможність населення та недостатній рівень довіри до страхових компаній. В умовах воєнного стану ці проблеми посилюються через масову міграцію та еміграцію населення. Їхнє вирішення потребує комплексного підходу: з боку державного регулятора — забезпечення контролю за якістю послуг; з боку страхових компаній — підтримка високого рівня ділової репутації та управлінських стандартів; з боку населення — підвищення усвідомлення важливості страхування та культури його використання. У цьому контексті особливо важливо відновити і поступово нарощувати довіру населення до страхових компаній та ринку загалом.

Технологічні виклики сектору пов'язані, перш за все, із внутрішніми особливостями ведення страхової діяльності, зокрема з невідповідністю структури активів зобов'язанням компаній. Такі технічні прогалини часто призводять до банкрутства окремих страховиків. Крім того, глобалізаційні процеси стимулюють вітчизняні компанії до активного впровадження інноваційних фінансових технологій, які дозволяють економити ресурси та ефективніше управляти капіталом, трудовими й матеріальними ресурсами.

Воєнний період також спричинив нові технологічні виклики, зокрема відсутність спеціалізованого страхування воєнних ризиків. Поступове впровадження таких продуктів у практику страховиків створить можливість покривати післявоєнні ризики, наприклад, мінні загрози, неконтрольовані вибухи боєприпасів тощо. Крім того, у 2022 році вже відбулося ефективне впроваджен-

ня дистанційних способів врегулювання страхових випадків, зокрема для автоцивілки та добровільного медичного страхування, що дозволило забезпечити безперервність сервісу та адаптуватися до умов воєнного часу.

Страховий ринок України наразі перебуває у стані поступового відновлення після шоків змін, спричинених військовою агресією. Водночас він активно формує низку інструментів розвитку та демонструє значний потенціал, здатний позитивно впливати на зростання галузі та економіки держави загалом. Сучасні тенденції функціонування ринку характеризуються помірними темпами розвитку, що зумовлено комплексом факторів політичного, економічного, соціального та технологічного характеру. Частина з цих чинників сформувалася ще у довоєнний період, тоді як інші виникли в умовах воєнного часу.

Серед ключових політичних проблем слід виділити недостатню досконалість законодавчої бази щодо розвитку страхового ринку, регулювання формування і використання страхових резервів, а також заходів протидії сумнівним фінансовим операціям. У економічному векторі найгострішою залишається практика використання страхових механізмів для ухилення від сплати податків або виведення капіталу, що негативно впливає на стабільність ринку. Соціальні проблеми, серед яких найвагомішими є низька платоспроможність населення та недостатній рівень довіри до страховиків, значно загострилися під час воєнних дій, посилюючись через масову міграцію та еміграцію населення.

Технологічні проблеми ринку охоплюють невідповідність структури активів зобов'язанням компаній, потребу підвищення якості та розширення спектра страхових послуг, впровадження інноваційних управлінських та сервісних рішень, а також відсутність страхових продуктів, орієнтованих на воєнні ризики, та тимчасові обмеження обслуговування частини клієнтів. Незважаючи на наявні виклики, страховий ринок України формує низку інструментів і перспектив, що здатні стимулювати його розвиток та сприяти економічному зростанню держави.

Стратегія розвитку фінансового сектору України, розроблена у 2021 році Міністерством фінансів, Національним банком, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб, окреслила ключові напрями розвитку всіх складових фінансового ринку, включно зі страхуванням. Проте зміни в політичному, економічному та соціальному середовищі України зумовили необхідність перегляду окремих аспектів стратегії та коригування механізмів її реалізації.

Наразі імплементація стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року здійснюється з урахуванням національного та міжнародного законодавства, внутрішніх викликів, глобальних тенденцій та потреб учасників ринку. Адаптуючи загальні засади стратегії до умов функціонування страхового сектору, його ключовою візією слід вважати створення динамічного, міжнародно інтегрованого, ефективного, стійкого та конкурентоспроможного страхового ринку, який сприятиме сталому і інклюзивному розвитку економіки України.

Місією страхового ринку визначається його роль як "драйвера сталого та інклюзивного розвитку економі-

ки України, що забезпечує підвищення добробуту громадян шляхом страхового захисту, ефективного акумулювання, розподілу та обігу фінансових ресурсів".

Очікуваними результатами реалізації стратегії розвитку страхового ринку є:

- забезпечення високої якості страхових послуг та формування доступності фінансового обслуговування (фінансової інклюзії) для широких верств населення;

- створення ефективної системи державного регулювання, орієнтованої на захист інтересів страхувальників;

- підвищення інвестиційної привабливості ринку та стимулювання розвитку нових страхових продуктів і сервісів;

- посилення довіри населення до страхового сектору та підвищення його ролі у відновленні і зростанні економіки держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах удосконалення стратегії розвитку страхового ринку України доцільно впровадити комплекс заходів як на системному, так і на локальному рівнях, що охоплюють макро- та мікросередовище ринку. Оновлена стратегічна модель має ґрунтуватися на тісній взаємодії між страхувальниками, страховими компаніями, посередниками та державним регулятором з метою забезпечення ефективного функціонування ринку, підвищення його прозорості та якісного задоволення потреб усіх учасників.

Для зміцнення позицій українського страхового ринку слід реалізувати наступні заходи:

1. Відновлення довіри до страхового ринку. Необхідно запровадити прозорі механізми діяльності страховиків, стандарти якості обслуговування клієнтів та посилити державний нагляд за виконанням зобов'язань компаніями. Це сприятиме підвищенню рівня довіри населення та бізнесу до ринку страхових послуг.

2. Підвищення фінансової та страхової грамотності населення. Проведення інформаційних кампаній, освітніх програм, семінарів і тренінгів сприятиме формуванню обізнаного ставлення до страхових продуктів, мотивуватиме громадян до активного користування послугами та зміцнюватиме фінансову інклюзію.

3. Удосконалення законодавчого поля. Розробка сучасних нормативно-правових актів, які регулюють страхову діяльність, дозволить підвищити прозорість і безпеку ринку. Особлива увага має бути приділена боротьбі з шахрайством, вдосконаленню правил обов'язкового страхування та створенню механізмів стимулювання прозорих фінансових операцій.

4. Запровадження інновацій та цифровізації. Використання передових технологій — автоматизації процесів, штучного інтелекту, блокчейну, мобільних додатків та платформ дистанційного обслуговування — дозволить оптимізувати операційну діяльність компаній, зменшити витрати, підвищити швидкість обслуговування та покращити клієнтський досвід.

5. Інтеграція в міжнародний фінансовий ринок. Співпраця з іноземними страховими компаніями, впровадження європейських та світових стандартів страху-

вання, а також залучення іноземних інвестицій зміцнить позиції українського ринку на глобальній арені та сприятиме його конкурентоспроможності.

6. Розширення асортименту страхових продуктів. Для ефективної відповіді на сучасні виклики — кібератаки, кліматичні катастрофи, пандемії та інші надзвичайні події — слід створювати нові види страхових послуг. Це дозволить задовольнити різноманітні потреби клієнтів і забезпечити стабільне зростання страхового ринку.

7. Посилення взаємодії всіх учасників ринку. Важливо формувати партнерські механізми між страховиками, регулятором, посередниками та клієнтами для підвищення прозорості процесів, своєчасного обміну даними та спільного впровадження інноваційних рішень.

8. Сприяння інвестиційній привабливості ринку. Стимулювання залучення капіталу як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів дозволить зміцнити фінансову стійкість страхових компаній, підвищити їхню рентабельність та створити умови для розвитку нових страхових продуктів і сервісів.

Таким чином, інтеграція системного підходу, цифрових технологій, законодавчих ініціатив та міжнародного досвіду сприятиме створенню ефективного, прозорого та конкурентоспроможного страхового ринку в Україні, який здатен забезпечити фінансовий захист населення, стійке економічне зростання та активну участь держави та бізнесу у розвитку фінансового сектору.

Література:

1. Дума В.В. Страхова діяльність в умовах російської агресії: правові підстави й практичні перспективи. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: "Юридичний вісник "Повітряне і космічне право". 2022. № 2 (63). С. 160—166. DOI: 10.18372/2307-9061.63.16724 (дата звернення 05.10.2025).

2. Марценюк О.В., Руда О.Л. Діяльність страхових компаній в умовах воєнного стану та їх роль у післявоєнному відновленні України. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 1 (67). С. 7—23. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-1-1 (дата звернення 20.09.2025).

3. Гнатенко С.О. Цифровізація страхового ринку: тенденції, виклики та перспективи розвитку в Україні. Фінанси і кредит. 2022. № 15. С. 34—46. DOI: 10.32417/fik2022.15.34 (дата звернення 15.09.2025).

4. Ковальчук І.В., Петренко О.П. Інноваційні технології у страхуванні: вплив на ефективність та конкурентоспроможність. Економіка та управління. 2023. № 3. С. 55—67. URL: <https://doi.org/10.32782/eu2023.03.55> (дата звернення 26.09.2025).

5. Литвиненко Т.М. Використання великих даних та штучного інтелекту у страхуванні: світовий досвід та перспективи для України. Науковий вісник Київського національного університету. Серія: Економіка. 2021. Вип. 12. С. 78—88. DOI: 10.32405/knu_econ.2021.12.78 (дата звернення 10.09.2025).

6. Савченко О.В. Роль телематичних технологій та Інтернету речей у страхуванні. Страхова справа. 2022. № 4. С. 12—24. URL: <https://doi.org/10.32782/insurance2022.4.12> (дата звернення 28.09.2025).

7. Офіційний веб-сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: <https://nfp.gov.ua> (дата звернення 03.09.2025).

8. Страхування під час воєнного стану: чи є шанси на відшкодування. URL: https://biz.ligazakon.net/analytcs/210301_strakhuvannya-pd-chas-vonnogostanu-chi--shansi-na-vdshkoduvannya (дата звернення 22.09.2025).

9. Що змінюється у страхуванні в умовах воєнного стану? URL: <https://eba.com.ua/shho-zminyuyetsya-u-strakhuvanni-v-uovah-voyennogo-stanu/> (дата звернення 12.09.2025).

10. "Форіншурер". Онлайн-журнал Ліги страхових організацій України. URL: <https://forinsurer.com/> (дата звернення 17.09.2025).

References:

1. Duma, V.V. (2022), "Insurance activity in the conditions of Russian aggression: legal grounds and practical prospects", *Naukovi pratsi Natsional'noho aviatsijnoho universytetu*. Seriya: "Yurydychnyj visnyk "Povitriane i kosmichne pravo", vol. 2 (63), pp. 160—166. DOI: 10.18372/2307-9061.63.16724

2. Martseniuk, O.V. and Ruda, O.L. (2024), "Activities of insurance companies under martial law and their role in the post-war reconstruction of Ukraine", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1 (67), pp. 7—23. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-1-1.

3. Hnatenko, S.O. (2022), "Digitalization of the insurance market: trends, challenges and prospects for development in Ukraine", *Finansy i kredyt*, vol. 15, pp. 34—46. DOI: 10.32417/fik2022.15.34.

4. Koval'chuk, I.V. and Petrenko, O.P. (2023), "Innovative technologies in insurance: impact on efficiency and competitiveness", *Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3, pp. 55-67. <https://doi.org/10.32782/eu2023.03.55>.

5. Lytvynenko, T.M. (2021), "The use of big data and artificial intelligence in insurance: global experience and prospects for Ukraine", *Naukovyj visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu*. Seriya: *Ekonomika*, vol. 12, pp. 78—88. DOI: 10.32405/knu_econ.2021.12.78.

6. Savchenko, O.V. (2022), "The role of telematics technologies and the Internet of Things in insurance", *Strakhova sprava*, vol. 4, pp. 12—24. <https://doi.org/10.32782/insurance2022.4.12>.

7. National Commission for State Regulation in the Field of Financial Services (2025), available at: <https://nfp.gov.ua> (Accessed 03.09.2025).

8. Ligazon (2022), "Insurance during martial law: are there any chances of reimbursement?", available at: https://biz.ligazakon.net/analytcs/210301_strakhuvannya-pd-chas-vonnogostanu-chi--shansi-na-vdshkoduvannya (Accessed 22.09.2025).

9. Karpov, S. (2022), "What changes in insurance under martial law?", available at: <https://eba.com.ua/shho-zminyuyetsya-u-strakhuvanni-v-uovah-voyennogo-stanu/> (Accessed 12.09.2025).

10. Forinsurer (2025), available at: <https://forinsurer.com/> (Accessed 17.09.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.

УДК 336.74:338.23

*Н. В. Параниця,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної політики, маркетингу
та бізнес-аналітики, Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3682-4979>
М. М. Теліщук,
старший викладач кафедри економічної політики, маркетингу
та бізнес-аналітики, Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7950-6957>
О. О. Сахно,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7178-3073>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.199

ІНФЛЯЦІЙНЕ ТАРГЕТУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

*N. Paranytsia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Policy, Marketing
and Business Analytics, State Tax University
M. Telishchuk,
Senior Lecturer of the Department of Economic Policy, Marketing and Business Analytics, State Tax University
O. Sakhno,
A student of the first (bachelor's) level of higher education, State Tax University*

INFLATION TARGETING IN WAR CONDITIONS: FEATURES AND LIMITATIONS OF UKRAINE'S MONETARY POLICY

У статті досліджено адаптацію монетарної політики Національного банку України до надзвичайних економічних умов, спричинених повномасштабним вторгненням у 2022 році. На основі емпіричних даних та динамічного аналізу охарактеризовано основні дії НБУ щодо стримування інфляції, включаючи запровадження фіксованого валютного курсу, підвищення облікової ставки, пряме фінансування державного бюджету через ОВДП, рефінансування банківської системи, а також подальший перехід до гнучкого курсоутворення та відновлення інфляційного таргетування. Показано, що вагомим стабілізуючим чинником стала міжнародна фінансова підтримка, яка дозволила уникнути неконтрольованого зростання цін. У роботі виокремлено структурні обмеження, які стримували вплив класичної грошово-кредитної політики, та окреслено напрями її адаптації в умовах воєнної економіки. Стаття поєднує теоретичний аналіз та практичну оцінку політики НБУ, роблячи внесок у розуміння ролі центрального банку в управлінні інфляцією в період макроекономічної нестабільності.

The article examines the transformation of the monetary policy of the National Bank of Ukraine in response to the deep macroeconomic crisis caused by the full-scale invasion in 2022. Based on empirical data, the regulatory framework and dynamic analysis, the article highlights the key stages in the implementation of the NBU's anti-crisis measures, in particular the introduction of a fixed exchange rate, an increase in the discount rate, direct financing of the budget deficit through government bond operations, support for bank liquidity and ensuring the functioning of the payment system. The transition to a managed floating exchange rate regime and the gradual return to inflation targeting policy are examined. Particular attention is paid to determining the effectiveness of the measures taken in curbing inflation in the short and medium term. It is shown that international financial support played a decisive role in stabilising the economic situation, compensating for the limitations of classical monetary policy instruments. The main structural barriers that complicate the implementation of monetary policy in wartime are highlighted, including a shortage of domestic resources, fiscal risks, limited response of monetary transmission channels, and external price shocks. The article emphasises the need for flexibility and strategic consistency in monetary policy as key prerequisites for maintaining confidence in the central bank. Particular attention is paid to the role of the NBU's communication policy in shaping inflation expectations and stabilising the currency market. The article substantiates the need for a comprehensive approach to inflation management, which involves coordinated interaction between the NBU, the government and international partners in order to support the real sector, maintain confidence in the hryvnia and ensure the stability of the financial system. The article combines theoretical analysis, quantitative assessment and comparison with international experience, contributing to the scientific understanding of the role of the central bank in the context of a large-scale crisis.

Ключові слова: інфляція, НБУ, монетарна політика, облікова ставка, валютний курс, дефіцит бюджету, ОВДП.

Key words: inflation, NBU, monetary policy, discount rate, exchange rate, budget deficit, OVDP.

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

Повномасштабне вторгнення детермінувало для Національного банку України надзвичайно складне завдання — забезпечення цінової стабільності в умовах глибокої економічної дестабілізації. Враховуючи обмеженість традиційних монетарних інструментів, регулятор був змушений модифікувати грошово-кредитну політику відповідно до кризових умов, застосувавши низку жорстких заходів, серед яких фіксація валютного курсу, підвищення облікової ставки та використання емісійного фінансування державного бюджету. Попри те, що короткострокове уповільнення інфляційних процесів засвідчило певну результативність цих кроків, їх комплексна ефективність та довгострокові наслідки залишаються предметом наукової дискусії. У цьому контексті особливого значення набуває проблема досягнення оптимального балансу між інфляційним контролем, стимулюванням економічної активності та забезпеченням фінансової стабільності в умовах воєнного стану та подальшої післявоєнної реконструкції економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика монетарної політики в умовах воєнної економіки активно обговорюється у вітчизняному

та міжнародному науковому просторі. Суттєвий внесок у дослідження трансформації монетарної політики України в умовах війни зробив Петрик О. [2], який обґрунтовує доцільність запровадження валютних обмежень, фіксованого курсу та підвищення облікової ставки як антикризових заходів. У дослідженні Шебештьєн Е., Огородника В. та Чубаря О. [4], проаналізовано зміну структури інструментів монетарної політики НБУ в умовах війни, підкреслено обмеженість дії класичних каналів трансмісії та актуальність емісійного фінансування через ОВДП.

Вінокуров Я. [3], на основі економічних показників 2023 року, досліджує інфляційні очікування та виклики для монетарної політики, зокрема у контексті повернення до інфляційного таргетування. Окрему увагу в контексті інституційної спроможності монетарної політики заслуговує дослідження Дзюблюка О. [8], який аналізує досвід ЄЦБ у подоланні кризових явищ на фінансовому ринку, що дозволяє порівняти його з українською практикою та виявити потенційні напрями вдосконалення політики НБУ. Особливу увагу на важливості зовнішньої фінансової підтримки акцентують Мединська Т., Боднарюк І. та Олійник Н. [10], які вказують на роль міжнародної допомоги у збереженні макрофінансової стабільності без надмірного розширення грошової бази.

Варто зауважити, що більшість наявних досліджень зосереджуються на окремих етапах або інструментах монетарної політики, не охоплюючи повного періоду

2022—2025 років як цілісного антикризового циклу. Саме тому виникає потреба у цілісному дослідженні трансформації монетарної політики НБУ протягом зазначеного періоду, що дозволить не лише оцінити її ефективність, а й визначити потенційні напрями оптимізації в умовах важкої економічної невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є аналіз реалізованої роботи та проведених дій Національного банку України у 2022—2025 роках стосовно інфляційних процесів, а також визначити наскільки монетарне регулювання раціонально застосовується в умовах війни. У межах роботи передбачена характеристика інструментів монетарної політики, які застосовував НБУ, оцінка впливу цих механізмів на рівень інфляції, визначення сильних та слабких сторін реалізованої політики, знаходження можливих напрямів її вдосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабне вторгнення стало каталізатором для таких економічних процесів як інфляція, девальвація національної валюти, дефіцит бюджету, які були активізовані внаслідок деструкції інфраструктури, окупації значної частини територій країни, руйнування логістичних ланцюгів, енергетичної кризи, яка спричинена обстрілами енергосистеми України, а також відбулося скорочення обсягів виробництва через знищення або руйнації певної частки підприємств, а також відіграла роль загроза втрат потужностей та економічна невизначеність. Міграційні процеси також зазнали змін, адже мільйони українців були змушені тікати від війни за кордон, і, в результаті, це позначилося на внутрішньому ринку праці, зниженні споживчого попиту та збільшило навантаження на державні видатки. Необхідність фінансування сектору безпеки й оборони в умовах воєнного стану стала визначальним чинником макрофінансової політики, що призвело до концентрації витрат у даному напрямку, а також посилення дефіциту бюджету та необхідності у міжнародному фінансуванні.

У відповідь на посилення інфляційного тиску Національним банком України була реалізована політика, орієнтована на досягнення балансу між пріоритетом забезпечення обороноздатності держави та необхідністю підтримання стабільного функціонування публічних фінансів. Водночас постає питання щодо ефективності вжитих заходів, а також доцільності пошуку потенційно результативніших альтернатив монетарного регулювання в умовах воєнної економіки.

Різке зростання інфляції в Україні у 2022 році було безпосередньо зумовлене наслідками повномасштабної війни. Інфляція у макроекономічному вимірі розглядається як стійке та загальне підвищення рівня цін на товари й послуги в національній економіці, що супроводжується знеціненням національної валюти та скороченням реальної купівельної спроможності домогосподарств. За підсумками 2022 року індекс споживчих цін

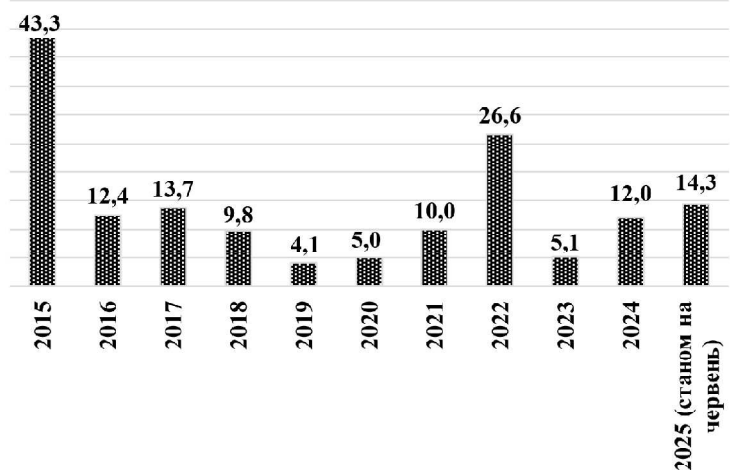


Рис. 1. Динаміка інфляції у річному вимірі за 2015—2025 рр., %

Джерело: систематизовано за даними [1].

зріс на 26,6 %, що є найвищим показником з 2015 року. Вказана динаміка наочно відображена на рисунку 1 [1].

Даний період характеризувався адаптацією монетарної політики до екстремальних умов, у межах якої Національний банк України був змушений тимчасово відмовитися від класичного режиму інфляційного таргетування, надавши пріоритет жорсткому контролю за валютним курсом, ліквідністю банківської системи та забезпеченням фінансової стабільності в тісній взаємодії з міжнародними партнерами. Водночас на початковому етапі війни НБУ не запроваджував обмежень на безготівкові розрахунки, що забезпечило стабільне функціонування платіжної інфраструктури, зокрема Системи електронних платежів (СЕП).

Для уникнення нестабільності на валютному ринку регулятор запровадив фіксований курс гривні та тимчасові валютні обмеження. Також було екстрено підвищено облікову ставку до 25 %, що стало антикризовим інструментом стримування інфляції та девальваційних очікувань. З боку НБУ також були здійснені заходи з підтримки банківської ліквідності: рефінансування у розмірі 55—60 млрд грн щомісяця дозволило зберегти платоспроможність установ у перші місяці. Банки, зі свого боку, запровадили "кредитні канікули", та інші пільги для громадян. Для підтримки державних фінансів у надзвичайних умовах Нацбанк передав майже 19 млрд грн до бюджету, а також відкрив спеціальний рахунок на потреби армії.

Через значний дефіцит державного бюджету Національний банк України тимчасово вдався до прямого фінансування уряду шляхом купівлі облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) на первинному ринку, при цьому дотримуючись принципів прозорості для уникнення проявів фіскального домінування. Крім того, завдяки надходженню понад 32 млрд дол. США міжнародної допомоги — зокрема 12 млрд від США, 9,6 млрд від ЄС та 2,7 млрд від МВФ — НБУ забезпечив утримання міжнародних резервів на рівні 28,5 млрд дол., що сприяло стабілізації валютного курсу та зменшенню потреби в емісійних операціях. У короткостроковій перспективі така політика продемонструвала ефективність

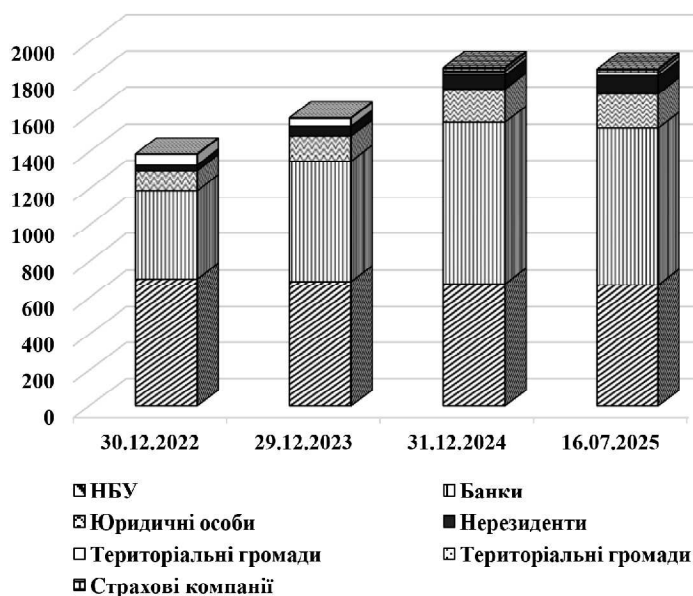


Рис. 2. Облігації внутрішньої державної позики, які знаходяться в обігу за номінально-амортизаційною вартістю структуровані за останній робочий день у 2022–2024 рр. та 16.07.2025 р.

Джерело: систематизовано за даними [5].

у локалізації кризових ефектів. Водночас довготривале застосування режиму фіксованого курсу та емісійного фінансування слід розглядати як тимчасовий захід; надалі стратегія монетарної політики повинна повернутися до інфляційного таргетування з метою уникнення структурного тиску на економіку [2].

У 2023 році Національний банк України зосередив зусилля на поступовому відновленні класичних принципів інфляційного таргетування після надзвичайних заходів 2022 року. Наслідком такої політики стало значне уповільнення темпів інфляції — з 26,6 % у 2022 році до 5,1 % у 2023 році. Попри систематичні обстріли об'єктів енергетичної інфраструктури, блокування роботи "зернового коридору", підрив Каховської ГЕС та міграційні процеси, фактична інфляція увійшла у межі цільового рівня Національного банку України — 5 %. В умовах обмежених передумов для зниження цін, темпи їх зростання виявилися суттєво нижчими від попередніх прогнозів: економісти на кінець 2022 року передбачали рівень інфляції 18—24 %, а уряд закрив у бюджет 28 %, тоді як фактична динаміка цін виявилася значно стриманішою. Уже наприкінці 2022 року було подолано пік інфляційного зростання, після чого протягом усього 2023 року спостерігалось стабільне уповільнення інфляційного процесу.

Незважаючи на обмежені передумови для стримування інфляційного тиску, пов'язані з емісійним фінансуванням гривні та скороченням продовольчої пропозиції через низький урожай і тимчасову окупацію південних регіонів, рівень інфляції 5,1 % був досягнутий завдяки комплексу заходів, реалізованих Національним банком України та урядом. Стабілізаційним фактором виступила жорстка монетарна політика НБУ, а також тимчасовий мораторій на підвищення тарифів для населення, за винятком тарифу на електроенергію. Додатковим чинником стримування інфляції стало перевищен-

ня очікуваної врожайності, що сприяло покращенню цінової ситуації в аграрному секторі. Важливу роль у недопущенні гіперінфляції відіграла також стабільність валютного курсу.

Національний банк України офіційно визнав фіксований обмінний курс як головний "якір" для економіки в умовах воєнного стану. Протягом більшої частини 2023 року курс долара США утримувався на рівні 36,56 грн/дол., що мінімізувало вплив зовнішньої волатильності на ціни імпортованих товарів і пального. З 2 жовтня 2023 року НБУ відмовився від політики фіксованого курсу та запровадив режим керованої гнучкості. До цього часу регулятор забезпечував значну частину попиту на іноземну валюту шляхом продажу валютних резервів. У новому режимі офіційний курс став змінюваним і реагує на ринкові умови, що сприяє поступовій адаптації валютної системи до реалій ринкової економіки [3].

У 2023 році українська економіка продемонструвала зростання — за оцінками НБУ та Мінфіну, ВВП зріс на 4,9—5 %. Основними факторами зростання стали високий урожай, відновлення морського експорту та відкриття альтернативного морського коридору без участі РФ, який дозволив експортувати не лише агропродукцію, а й метали. Важливою підтримкою залишалося внутрішнє споживання, яке стимулювала рекордна міжнародна фінансова допомога — 42,48 млрд доларів, що на 11 млрд більше, ніж у 2022 році. Ці кошти спрямовувалися на зарплати, пенсії, соцвиплати та держзамовлення, а також дозволяли продовжити програми пільгового кредитування й бізнес-грантів [1, 3].

Протягом 2024 року Національний банк України продовжив реалізацію грошово-кредитної політики, спрямованої на досягнення інфляційної цілі на рівні 5 % у річному вимірі. Основою цієї політики став гнучкий режим інфляційного таргетування із розширеним горизонтом до трьох років, що враховує зовнішні й внутрішні економічні виклики, зокрема війну, зміну цін на сировину, адміністративне регулювання тарифів, і дозволяє відхилятися від заданої цілі. Основним інструментом регулювання залишалась процентна політика, однак в умовах війни її ефективність була обмеженою.

У той час як в інших країнах, наприклад країнах Єврозони, операції на відкритому ринку є одним із найефективніших способів впливу на грошовий обіг і ліквідність банківської системи, в Україні такі операції майже не використовувалися у класичному вигляді [4]. Натомість НБУ здійснював купівлю ОВДП на первинному ринку, що фактично було формою емісійного фінансування бюджету. Водночас ці операції мали тимчасовий ефект стабілізації, особливо з огляду на необхідність фінансування великих військових видатків.

Упродовж 2024 року обсяги розміщення гривневих ОВДП продовжили зростати, хоча їх дохідність скоротилася майже на три відсоткових пункти порівняно з початком війни, що свідчить про часткове зниження інфляційних ризиків та стабілізацію очікувань. Водночас зберігаються структурні проблеми, які обмежують можливості НБУ щодо оперативного впливу на грошо-

Таблиця 1. Порівняння дій НБУ у 2022—2025 роках

Рік	Облікова ставка	Офіційний Курс, UAH/USD	Інфляція річна, %	Міжнародні Резерви, млрд USD	Проведена робота
2022	10% (з січня) - 25% (з червня)	Фіксований 36,56 (з липня)	26,6	28,5 (кінець року)	Фіксація курсу, підвищення ставки, зменшення емісійного фінансування, забезпечення безперервності банківської системи, запровадження валютних обмежень
2023	Зниження до 15% (у грудні)	Фіксований курс 36,56 (до 02.10), потім - керована гнучкість	5,1	40,5 (кінець року)	Затвердження Стратегії пом'якшення валютних обмежень та повернення до інфляційного таргетування, перехід до керованої гнучкості обмінного курсу
2024	Зниження до 13% (з червня) - 13,5% (з грудня)	Керована гнучкість	12,0	43,8 (кінець року)	Стимулювання банківського кредитування, підтримка економічного розвитку, запровадження нових законів для небанківського сектору
2025	Коливання протягом року від 14,5% (з січня) до 15,5 (з березня)	Керована гнучкість	14,3 (станом на червень)	45,1 (червень)	Реалізація нової Стратегії НБУ 2025 року з цілями «Стиійка гривня», «Фінансова стабільність», «Фінансова система працює на відновлення країни», «Сучасні фінансові послуги»

Джерело: систематизовано за даними [7].

вий ринок — насамперед це короткостроковість державних боргових зобов'язань, значний обсяг державного боргу, а також ризики, пов'язані із залученням іноземного капіталу, який у разі виходу з ринку може підірвати макрофінансову стабільність. З огляду на це, важливу роль у забезпеченні стійкості грошово-кредитної системи відіграє обсяг облігацій внутрішньої державної позики, що перебувають у власності Національного банку України.

Протягом 2022—2024 років портфель ОВДП на балансі НБУ суттєво зростає унаслідок прямої участі у фінансуванні дефіциту державного бюджету. Таке нарощування відображає не лише масштаб монетарної підтримки держави в умовах війни, а й створює додаткові ризики для інфляційної стабільності та довіри до грошово-кредитної політики. Динаміка ОВДП в обігу за номінально-амортизаційною вартістю з урахуванням частки, яка належить НБУ зображена на рис. 2 [5].

Оцінка динаміки інфляційних процесів у 2025 році наразі є передчасною, оскільки рік ще не завершено. Водночас вже можливо виявити основні тенденції зміни споживчих цін та окреслити проміжні результати реалізації монетарної політики, спрямованої на досягнення цільового рівня інфляції. Аналізуючи оприлюднені дані Національного банку України щодо стану економіки у 2024—2025 роках, можна констатувати наявність системного розриву між макроекономічними очікуваннями та фактичними інфляційними процесами.

Попри релевантну та, з погляду теорії монетаризму, достатньо жорстку грошово-кредитну політику у

вигляді підвищеної облікової ставки до 15,5%, стимулювання внутрішнього попиту на гривневі активи, валютне згладжування та підтримання стабільності на готівковому і міжбанківському валютному ринку, інфляційні процеси виявилися більш динамічними, ніж прогнозувалося в Інфляційних звітах НБУ. Вже у першому півріччі 2025 року спостерігалось послідовне зростання річного індексу споживчих цін із 12,0% у січні до 15,9% у травні, з подальшим частковим сповільненням до 14,3% у червні [1;7].

Така динаміка інфляції є свідченням реалізації проінфляційних шоків з боку пропозиції, які не могли бути ефективно нівельовані суто монетарними інструментами. Реалізація чинників пропозиції, наприклад, урожаї нового сезону, відновлення внутрішнього виробництва, стабілізація імпорту, та зовнішнього цінового середовища формує передумови для логічного ланцюга думок про поступову дезінфляцію в другому півріччі. Разом із тим, ефективність подальшого зниження інфляції залежатиме від збереження курсової стабільності, стійкості до фінансування через міжнародну допомогу, а також загальної геополітичної ситуації.

На початку року НБУ було представлено нові Стратегічні цілі розвитку, а саме "Стиійка гривня", "Фінансова стабільність", "Фінансова система працює на відновлення країни" та "Сучасні фінансові послуги" спрямовані на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми, "Ефективний центральний банк" — покликана поліпшити реалізацію Місії та Візії Національного банку через внутрішню трансформацію [6]. Пер-

ша ціль є тотальною низької та контрольованій інфляції, оскільки саме стабільність цін дозволяє зберігати купівельну спроможність валюти. Коли інфляція низька й передбачувана, гривня не втрачає своєї цінності, що забезпечує довіру до неї з боку громадян і бізнесу. Ключовими індикаторами реалізації стратегії є зростання обсягів гривневих строкових депозитів фізичних осіб із терміном понад 3 місяці та збільшення середньозваженої строковості депозитів, що свідчить про зростання довіри до гривні та покращення структури пасивів банків. Утримання спреду між готівковим і офіційним курсом гривні до долара США на рівні нижче 3% вказує на ефективність валютного регулювання та мінімізацію спекулятивних ризиків. Зростання обсягів торгів на міжбанківському валютному ринку без участі НБУ підтверджує нормалізацію ліквідності.

Затверджена стратегія передбачає повернення до інфляційного таргетування з одночасною валютною лібералізацією та переходом до гнучкого обмінного курсу — це дає змогу підвищити адаптивність монетарної політики. Середньострокові інфляційні очікування аналітиків у межах 3—7% річних свідчать про узгодженість ринкових очікувань із цільовими параметрами НБУ. Проте реалізація стратегії ускладнюється ризиками: загострення безпекової ситуації, скорочення золотовалютних резервів, касові розриви понад 30 днів, дефіцит бюджету через недостатність міжнародної допомоги та ускладнення експортної логістики.

З метою комплексного аналізу заходів монетарної політики Національного банку України щодо стримування інфляції у 2022—2025 роках доцільним є узагальнення ключових показників та управлінських рішень у динаміці. У таблиці 1 наведено зміну облікової ставки, режиму валютного курсу, темпів інфляції, обсягів міжнародних резервів, а також основні інструменти, застосовані регулятором у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики цього періоду.

Міжнародний досвід антикризової політики підтверджує, що успішне подолання кризових явищ значною мірою залежить від гнучкої взаємодії монетарної політики, фінансових стимулів та інституційної готовності.

Наприклад, під час фінансової кризи 2008 року та пандемії COVID-19 Федеральна резервна система США оперативно знизила облікову ставку до рівня, близького до нуля, та впровадила програму "кількісного пом'якшення" (quantitative easing), що передбачало купівлю центральним банком додаткових фінансових активів, зокрема іпотечних та державних цінних паперів, з метою збільшення ліквідності в економіці. Така політика сприяла зниженню рівня безробіття, запобіганню масовій втраті ліквідності, підтримці внутрішнього попиту та забезпеченню контролю над інфляційними процесами у середньостроковій перспективі.

Європейський центральний банк, зі свого боку, активно використовував операції на відкритому ринку, а також впровадив негативні процентні ставки за депозитами банків у ЄЦБ, що стимулювало кредитну активність. Крім того, ЄЦБ викупував суверенні та банківські облигації, зокрема у межах програм SMP і CBPP, що дозволило стримати кризу довіри до країн PIIGS. Антикризова політика ЄЦБ також передбачала довгострокове рефінансування банків, що сприяло зни-

женню вартості міжбанківського кредитування та підтриманню стабільності фінансового ринку [9].

На відміну від них, Україна тривалий час не використовувала повноцінні інструменти відкритого ринку, а в умовах війни зосередилася на прямому фінансуванні дефіциту бюджету через купівлю ОВДП. Саме тому важливою складовою стабілізації стали зовнішні вливання міжнародної фінансової допомоги, які дали змогу утримати інфляцію в контрольованих межах.

Міжнародна фінансова підтримка стала ключовим фактором реалізації антикризової політики НБУ, адже залучення зовнішнього фінансування у вигляді грантів і пільгових кредитів дало змогу уряду уникнути надмірної емісії, що стало передумовою для утримання стриманої монетарної політики та обмеження інфляційного тиску. Загальний обсяг міжнародної фінансової допомоги, що залучається Україною, обчислюється десятками мільярдів доларів США, причому питома вага грантових ресурсів перевищує 50% у структурі надходжень. Значна частина цих коштів спрямовується на покриття бюджетного дефіциту, що дозволяє обмежити потребу у прямому монетарному фінансуванні та зберегти незалежність Національного банку у проведенні жорсткої антиінфляційної політики. За рахунок міжнародної допомоги забезпечується стабільність фінансування соціальних виплат, критичних імпорتنих закупівель та базових державних функцій, що унеможливорює розбалансування грошово-кредитної системи [10].

Наявність міжнародного забезпечення коштів дозволило НБУ зосередитись на стабілізації валютного ринку, збереженні золотовалютних резервів і підтримці керованості інфляційних очікувань. Крім того, міжнародні ресурси стали критично важливими для забезпечення бюджетної ліквідності, що в умовах воєнного дефіциту зменшило потребу у прямому фінансуванні з боку центрального банку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження свідчить, що монетарна політика Національного банку України у 2022-2025 роках була адаптована до умов воєнного конфлікту, проте потребує стратегічного переосмислення щодо оптимального балансу між ціною стабільністю, підтримкою економічного зростання та бюджетною дисципліною. На початковому етапі повномасштабного вторгнення основним досягненням регулятора стало забезпечення макрофінансової стабільності, зокрема через фіксацію валютного курсу, високий рівень облікової ставки, рефінансування банків та придбання облигацій внутрішньої державної позики (ОВДП). Ці заходи були економічно обґрунтованими, проте реалізовувалися за значної підтримки міжнародних партнерів.

Інфляція у 2022 році досягла 26,6% під впливом немонетарних шоків, таких як руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та девальвація національної валюти. Незважаючи на підвищення облікової ставки до 25%, повністю стримати інфляційний тиск не вдалося, оскільки його ключові детермінанти перебували поза межами дії монетарних інструментів. У 2023 році Національний банк поступово повертався

до класичного режиму інфляційного таргетування, що сприяло зниженню рівня інфляції до 5,1 %. У 2024—2025 роках політика НБУ орієнтувалася на досягнення цільового рівня інфляції в межах 5 % із поступовим переходом до режиму керованої гнучкості валютного курсу. Водночас ефективність монетарних заходів залишалася обмеженою через домінування екзогенних чинників. У 2025 році, незважаючи на встановлену облікову ставку на рівні 15,5 %, інфляція зросла до 14,3 %, що свідчить про значний вплив цінових шоків, пов'язаних із виробничими та логістичними обмеженнями, та обмежену спроможність традиційних монетарних інструментів повністю нейтралізувати зовнішні та внутрішні ризики.

Це вимагає не лише жорсткої монетарної політики, а комплексного міжвідомчого підходу з акцентом на підтримку виробництва, логістики й агросектору. Надмірна жорсткість процентної політики в умовах війни призвела до зростання витрат на обслуговування державного боргу, обмеження доступу до кредитних ресурсів для бізнесу та надмірного профіциту ліквідності банків. Це створює ситуацію, за якої державні витрати стимулюють ліквідність, але держава не може залучити ці кошти через неконкурентні умови. У такій конфігурації гривня трактується лише як актив для інвесторів, що суперечить потребам реального сектору.

Відтак, у воєнний період доцільно переорієнтувати монетарну політику на підтримку економічної активності та зниження інфляційних очікувань через стабільність обмінного курсу, розширення пропозиції товарів і послуг та відповідальну комунікаційну політику. Інфляція, зумовлена витратами, має стримуватися не винятково монетарними засобами, а через координацію політик НБУ, уряду та ключових міністерств. Це дозволить зберігати довіру до гривні, підвищувати її роль як платіжного засобу, а не виключно інвестиційного активу, та формувати умови для відновлення економіки.

Література:

1. Економічна статистика. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.07.2025).
2. Петрик О. Політика національного банку України під час війни. Socio-economic relations in the digital society. 2022. Том 4, № 46. С. 15—23. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.474> (дата звернення: 17.07.2025).
3. Вінокуров Я. Курс, ціни та економіка: що чекає українців у 2024 році. Економічна правда: веб-сайт. URL: <https://epravda.com.ua/> (дата звернення: 17.07.2025).
4. Шебештен Е. Г., Огородник В. О., Чубарь О. Г. Інструменти монетарної політики НБУ: сучасні особливості та зміни за умов війни. Електронний журнал "Ефективна економіка". 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.47> (дата звернення: 17.07.2025).
5. Фінансові ринки. Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 17.07.2025).
6. Стратегія Національного банку України. Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 19.07.2025).
7. Статистика. Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 17.07.2025).
8. Дзюблюк, О. Монетарна політика Європейського центрального банку у контексті протидії кризовим явищам на фінансовому ринку. Світ фінансів. 2023. Вип. 2. С. 8—30. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/25306> (дата звернення: 22.07.2025).
9. Макогін З., Атаманчук З., Дідович І. Особливості кризового менеджменту у розвинених країнах світу. Економіка і організація управління. 2024. № 4 (56). С. 33—41. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.4> (дата звернення: 24.07.2025).
10. Мединська Т. В., Боднарчук І. Л., Олійник Н. Р. Міжнародна допомога як основа повоєнного відновлення економіки України. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 73. С. 93—102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-14> (дата звернення: 24.07.2025).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Economic statistics", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 17 July 2025).
2. Petryk, O. (2022), "The policy of the National Bank of Ukraine during the war", Socio-economic relations in the digital society, [Online], vol. 4, no. 46, pp. 15—23. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.474>.
3. Vinokurov, Ya. (2024), "Exchange rate, prices and economy: what awaits Ukrainians in 2024", Ekonomichna pravda, available at: <https://epravda.com.ua/> (Accessed 17 July 2025).
4. Shebeshten, E.G., Ohorodnyk, V.O. and Chubar, O.G. (2025), "The NBU's monetary policy instruments: current features and changes in times of war", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 1, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.47>.
5. National Bank of Ukraine (2025), "Financial markets", available at: <https://bank.gov.ua/> (Accessed 17 July 2025).
6. National Bank of Ukraine (2025), "Strategy of the National Bank of Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/> (Accessed 19 July 2025).
7. National Bank of Ukraine (2025), "Statistics", available at: <https://bank.gov.ua/> (Accessed 17 July 2025).
8. Dziubliuk, O. (2023), "Monetary Policy of the European Central Bank in the Context of Counteracting the Financial Market Crisis", Svit finansiv, [Online], vol. 2, pp. 8—30, available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/25306> (Accessed 22 July 2025).
9. Makohin, Z., Atamanchuk, Z. and Didovych, I. (2024), "Peculiarities of crisis management in developed countries", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, [Online], vol. 4, no. 56, pp. 33—41. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.4>.
10. Medyn's'ka, T., Bodnariuk, I. and Olijnyk, N. (2023), "International assistance as a basis for post-war economic recovery in Ukraine", Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences, [Online], vol. 73, pp. 93—102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-14>.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025 р.

T. Kopotiienko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6107-9937>

V. Datskevych,

Auditor, Master's student at the Department of Financial Analysis and Auditing, State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7052-4473>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.206

INTERNAL AUDIT AND STRATEGIC ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES IN ENSURING THE EFFECTIVE OPERATION OF AN ENTERPRISE

Т. Ю. Копотієнко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет

В. С. Дацкевич,

аудитор, магістрант кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

The article is devoted to a comprehensive study of internal audit and strategic analysis of human resources as critically important tools for ensuring the effective operation of an enterprise. In the modern economy, where the market is constantly changing and competition among companies is becoming increasingly intense, enterprises are forced to find new approaches to managing their human resources. The key task is not only to use existing personnel effectively, but also to plan strategically, adapt to new conditions and requirements of the business environment, and ensure a high level of motivation and qualification.

The main purpose of the article is to analyze how internal audit, as an important part of the corporate control system, helps enterprises ensure the effectiveness of human resource management. Internal audit plays an important role in identifying and controlling the compliance of the enterprise's labor practices with internal policies, standards, and legal requirements. This allows not only to comply with established norms and standards, but also to minimize the risks associated with violations in the field of labor relations, which can lead to legal and financial losses.

At the same time, strategic analysis of human resources is an integral part of planning and developing an enterprise's personnel policy. Proper strategic analysis allows you to identify the strengths and weaknesses of the existing personnel structure, assess the need for new competencies and specialists, and predict possible changes in the enterprise's personnel structure. Various methods are used for this purpose, including analysis of the current state of human resources, assessment of labor efficiency, and forecasting of personnel needs in connection with future changes in the business processes of the entity.

In addition, the article examines the interaction between internal audit and strategic analysis of human resources. Enterprises that have implemented an effective internal audit system are able to identify problems in the organization of labor relations more quickly and respond promptly to changes in the labor sphere. Internal audit helps not only to ensure that the enterprise complies with all requirements, but also to identify problem areas where it may be necessary to reallocate resources or introduce new approaches to human resource management.

One of the key topics discussed in the article is the use of modern information technologies to improve the effectiveness of strategic human resource analysis. Automated human resource management systems (HRM systems) allow for the collection and processing of large amounts of data on company employees, which greatly facilitates the process of analysis and decision-making. The information obtained from such systems becomes the basis for further strategic decisions regarding personnel development, planning for new staffing needs, and improving employee performance.

In addition, an important aspect is the use of internal audit results in cooperation with external auditors, in accordance with International Auditing Standard 610 "Using the Work of Internal Auditors." This standard defines the criteria by which an external auditor can rely on the work of internal audit, making the audit process more integrated and effective.

The article also discusses the main methods and tools used in the process of strategic human resource analysis, such as SWOT analysis, staff turnover analysis, labor productivity assessment, and others. The use of such tools helps companies gain a clear understanding of the state of their human resources and determine what efforts need to be made to ensure long-term success and stability.

Thus, strategic human resource analysis and internal audit are important components of a successful HR policy, enabling companies to use their resources effectively, reduce risks, and adapt to an ever-changing business environment. This article provides a comprehensive overview of these tools, their interaction, and their importance for ensuring high performance in today's market.

Стаття присвячена всебічному дослідженню внутрішнього аудиту та стратегічного аналізу трудових ресурсів як критично важливих інструментів забезпечення ефективної діяльності підприємства. В умовах сучасної економіки, коли ринок постійно змінюється, а конкуренція серед компаній стає все більш інтенсивною, підприємства змушені знаходити нові підходи до управління своїми трудовими ресурсами. Ключовим завданням є не тільки ефективне використання наявних кадрів, а й їх стратегічне планування, адаптація до нових умов і вимог бізнес-середовища, а також забезпечення високого рівня мотивації та кваліфікації.

Основною метою статті є аналіз того, як внутрішній аудит, як важлива частина системи корпоративного контролю, допомагає підприємствам забезпечити ефективність управління трудовими ресурсами. Внутрішній аудит відіграє важливу роль у виявленні і контролі відповідності трудових практик підприємства внутрішнім політикам, стандартам, а також вимогам законодавства. Це дозволяє не лише дотримуватися встановлених норм і стандартів, а й мінімізувати ризики, пов'язані з порушеннями у сфері трудових відносин, що можуть призвести до юридичних та фінансових втрат.

Водночас стратегічний аналіз трудових ресурсів є невід'ємною частиною планування і розвитку кадрової політики підприємства. Правильний стратегічний аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони існуючої кадрової структури, оцінити потреби в нових компетенціях та спеціалістах, а також прогнозувати можливі зміни в кадровій структурі підприємства. Для цього застосовуються різні методи, зокрема аналіз поточного стану трудових ресурсів, оцінка ефективності праці, прогнозування потреби в кадрах у зв'язку з майбутніми змінами в бізнес-процесах суб'єкта господарювання.

Крім того, стаття досліджує взаємодію між внутрішнім аудитом та стратегічним аналізом трудових ресурсів. Підприємства, де впроваджено ефективну систему внутрішнього аудиту, здатні швидше виявляти проблеми в організації трудових відносин, а також оперативно реагувати на зміни в трудовій сфері. Внутрішній аудит допомагає не тільки забезпечити відповідність підприємства всім вимогам, а й визначити проблемні зони, де може знадобитися перерозподіл ресурсів або впровадження нових підходів до управління трудовими ресурсами.

Однією з ключових тем, що розглядаються у статті, є використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності стратегічного аналізу трудових ресурсів. Автомати-

зовані системи управління персоналом (HRM-системи) дозволяють збирати і обробляти велику кількість даних щодо працівників підприємства, що значно полегшує процес аналізу і прийняття рішень. Інформація, отримана з таких систем, стає основою для подальших стратегічних рішень, що стосуються розвитку персоналу, планування потреб у нових кадрах, підвищення ефективності роботи працівників.

Крім того, важливим аспектом є використання результатів внутрішнього аудиту у взаємодії із зовнішніми аудиторами, відповідно до Міжнародного стандарту аудиту 610 "Використання результатів роботи внутрішніх аудиторів". Цей стандарт визначає критерії, за якими зовнішній аудитор може покладатися на роботу внутрішнього аудиту, що робить процес аудиту більш інтегрованим та ефективним.

Стаття також розглядає основні методи і інструменти, що використовуються в процесі стратегічного аналізу трудових ресурсів, такі як SWOT-аналіз, аналіз плинності кадрів, оцінка продуктивності праці та інші. Використання таких інструментів допомагає підприємствам отримати чітке уявлення про стан їх трудових ресурсів і з'ясувати, які зусилля необхідно докласти для забезпечення довгострокового успіху і стабільності.

Таким чином, стратегічний аналіз трудових ресурсів і внутрішній аудит є важливими складовими успішної кадрової політики, які дають можливість підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, знижувати ризики та адаптуватися до постійно змінюваного бізнес-середовища. Стаття надає комплексний огляд цих інструментів, їх взаємодії та значення для забезпечення високих результатів діяльності підприємства в умовах сучасного ринку.

Key words: internal audit, performance audit, strategic analysis, internal control, human resources, personnel management, personnel strategy, enterprise performance, personnel audit, HR analytics, personnel potential, corporate governance, risk management.

Ключові слова: внутрішній аудит, аудит ефективності, стратегічний аналіз, внутрішній контроль, трудові ресурси, управління персоналом, кадрова стратегія, ефективність діяльності підприємства, аудит персоналу, HR-аналітика, кадровий потенціал, корпоративне управління, управління ризиками.

PROBLEM STATEMENT

In today's rapidly changing market environment and growing competition, companies face problems of inefficient human resource management due to insufficient strategic planning, poor adaptation to new business requirements, and the lack of an effective internal audit system. Traditional approaches to human resources policy often do not allow for the timely identification of weaknesses in the personnel structure, forecasting of new competency needs, or optimization of resource allocation, which leads to reduced employee motivation, a shortage of qualified personnel, and financial losses. In addition, the lack of effective internal auditing in the field of labor relations complicates the monitoring of compliance with legislation and internal standards, increasing the risks of legal sanctions and reputational losses, which requires a comprehensive approach to the integration of auditing and strategic analysis of human resources.

ANALYSIS OF RECENT SCIENTIFIC RESEARCH

Internal audit and human resource management research is actively covered in contemporary scientific literature. Dolishniy B. M. [7] analyzes labor organization and human resources in his monograph, emphasizing the need for strategic personnel planning to improve enter-

prise efficiency. Gutsalenko L. V. [8] focuses on personnel control and audit, emphasizing the role of internal audit in ensuring compliance of labor practices with legislative norms and corporate standards. Kolesnik T. V. [8] examines internal audit as a key element of the management system, emphasizing its ability to identify risks and optimize business processes.

Rasulova A. M. [13] considers modern approaches to the organization of internal audit, proposing the integration of information technologies to increase its effectiveness, while Ataeva O., Shevchenko I., and Gadyak I. [14] in their article emphasize effective human resource management strategies, in particular using HRM systems to forecast personnel needs. In contrast, Tsyganova O. and Murashko I. [15] emphasize the importance of analytical support for human resource management, noting that high-quality data analysis contributes to sound decision-making. Thus, these sources emphasize the interconnection between internal audit and strategic analysis of human resources as key tools for ensuring the sustainability of an enterprise.

IDENTIFICATION OF PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE OVERALL PROBLEM

Previously, an unresolved part of the problem of human resource management remained the insufficient integration

Table 1. Tasks and functions of internal audit in an enterprise

Field of activity	Tasks of internal audit	Main functions
Human resources management	Assessment of the effectiveness of personnel policy, verification of personnel records	Monitoring of personnel processes, control of compliance with staffing tables
Labor and payroll accounting	Checking the accuracy of salary calculations and the consistency of timesheet data	Verification of calculations, audit of bonus systems
Compliance with legislation	Analysis of compliance with the requirements of the labor code and collective agreement	Legal audit, verification of documents related to hiring/dismissal
Internal control	Identifying risks in working with personnel, developing response measures	Formulation of recommendations, participation in internal investigations
Consulting support	Providing advice on optimizing personnel management structures	Improving the effectiveness of management decisions

Source: compiled by the authors based on [7, 8, 9].

of internal audit with strategic personnel analysis, which limited the ability of enterprises to respond quickly to changes in the business environment, predict the need for new competencies, and effectively use HRM systems for comprehensive analysis of personnel data.

THE AIM OF THE RESEARCH

The aim of the study is to conduct a comprehensive analysis of the role of internal human resources auditing as a key corporate governance tool aimed at identifying shortcomings, assessing risks, and developing recommendations for improving personnel policy, as well as determining the importance of strategic analysis of human resources for ensuring the adaptability, stability, and competitiveness of an enterprise in the modern labor market through the integration of analytical methods and a risk-oriented approach.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

In the current operating environment for businesses, regardless of ownership structure or industry, internal auditing is becoming increasingly important as a component of internal control systems, ensuring the reliability of management processes, efficient use of resources, and compliance with regulatory requirements. Its role is particularly important in view of the need to respond quickly to changes in the external environment, growing demands for transparency and effective human capital management.

Internal audit in an enterprise is an independent, objective activity that provides assurance and advice to enhance the value and improve the performance of the organization. It contributes to the achievement of the enterprise's goals through a systematic approach to the assessment and improvement of risk management, control, and corporate governance processes. Unlike external auditing, which is mostly periodic in nature and aimed at confirming the reliability of financial statements, internal auditing is a permanent element of the enterprise's management system and covers a much wider range of issues, in particular verifying the effective use of resources, reducing costs, compliance with internal policies, as well as auditing human resources, which examines personnel policy, labor accounting, motivation systems, personnel management, etc. [5].

To better understand the relationship between the tasks, functions, and areas of internal audit in the enterprise management system, it is useful to present this in tabular form:

This table summarizes the main tasks of internal auditing in the field of human resources, emphasizing its comprehensive nature and importance in the internal control system. It is also important to note that internal auditing should be organized in such a way that its results contribute not only to identifying problems, but also to developing ways to solve them, considering the strategic goals of the enterprise.

Thus, internal audit is a tool that helps the enterprise to effectively manage its human resources, ensures transparency of personnel policy, prevents abuse, and contributes to the formation of high-quality management decisions aimed at increasing the competitiveness of the enterprise.

Regarding the strategic analysis of human resources as an object of audit control, its distinctive feature is its focus not only on the compliance of personnel policy with current legislation and internal regulations, but also on the identification of strategic risks and opportunities related to human capital. During this audit, they look at stuff like how well the staff is being used, how good they are at their jobs, if the organizational structure is the best, it can be, how much it costs to have staff, and how HR policies affect how well the company does overall.

Within the framework of strategic analysis, human resources are considered a key intangible asset that directly affects the competitiveness and innovative capacity of the enterprise. Therefore, the audit covers not only financial aspects, but also qualitative ones, such as the motivation system, personnel reserve, corporate culture, adaptation, and training of personnel. This approach allows us to identify systemic weaknesses in human resource management and formulate recommendations for long-term personnel development in the context of the company's overall strategy.

The peculiarity of internal human resources auditing is that the object of verification is not only the actual presence of personnel, their number, qualifications, or labor costs, but also the processes of human resources management themselves. These include: the formation of personnel policy, recruitment and adaptation of personnel, training and professional development, the evaluation system, motivation and incentives, career growth, compliance with labor discipline, social protection, and the regulation of labor relations. Thus, internal audit should assess how effectively these processes are implemented, whether they comply with regulatory requirements and internal policies of the enterprise, and whether they ensure the achievement of the organization's goals [5].

Unlike financial audits, which are based primarily on the analysis of documents, indicators, and financial statements, human resources audits require a deeper dive into management processes, communication with HR representatives, studying job descriptions, orders, work schedules, as well as the results of personnel appraisals

Table 2. Criteria for evaluating internal audit results in accordance with ISA 610

Assessment criterion	Contents of characteristics	Value for external audit
Objectivity	The degree of independence of the internal auditor from the departments he audits	Provides confidence in the impartiality of audit results
Competence	Qualifications, experience, professional training, and certification of internal auditors	Ensures an adequate level of quality of audits performed
Scope of activity	The scope, depth, and subject coverage of internal audits, including human resources	Allows determining the relevance of results for external audit
Professional approach	Compliance by internal auditors with standards, methodologies, and documentation procedures	Promotes trust in internal audit conclusions
Quality control	The existence of internal audits of the work of the audit department	Increases confidence in the consistency and reliability of the audit function

Source: compiled by the authors based on [4].

and internal evaluations. In doing so, the auditor must consider not only the formal side, but also the actual state of affairs: whether the declared personnel policy is being implemented in practice, whether there are violations of employees' rights, whether motivation systems that actually affect work efficiency are being implemented [9].

Assessing the effectiveness of human resource use is particularly challenging, as not all aspects can be measured quantitatively. For example, employee satisfaction, communication quality, motivational climate, or management culture in a team requires the use of qualitative audit methods, such as questionnaires, interviews, and expert assessments. Thus, internal auditing must consider both quantitative and qualitative characteristics of personnel, which distinguishes it from other areas of auditing.

Another important feature is the legal basis for controlling labor relations. The auditor must verify compliance with the requirements of the Labor Code of Ukraine, legislation on occupational safety, social insurance, non-discrimination, and other legal norms governing labor relations. Particular attention is paid to the correctness of the conclusion and termination of employment contracts, the timely registration of changes in personnel, and the compliance of personnel documentation with established standards. Compliance with vacation schedules, the timeliness of salary payments, the accounting of overtime work, and internal control over labor discipline are also subject to audit.

In addition, human resources auditing is closely linked to the risk management of the enterprise. It is the personnel that can be the source of many risks: financial, reputational, legal, and operational. Lack of proper control over employee activities, errors in salary calculations, insufficient qualifications, conflicts within the team, or non-compliance with internal policies can all have serious consequences for the company [9].

The organization of internal auditing must also consider the requirements of international standards, in particular ISA 610, which defines the conditions for the use of the results of internal auditors by external auditors. This necessitates the maintenance of proper documentation, adherence to high standards of professional ethics and objectivity, as well as regular assessments of the quality of internal auditing by company management.

Systematic improvement of the methodological base, upgrading the qualifications of auditors, and introducing automated tools for data control and analysis are all important organizational conditions for ensuring the effectiveness of internal audit in general and control over human resources in particular.

ISA 610 is based on the understanding that internal auditors, who are part of the organizational structure of the enterprise, have direct access to information and are well acquainted with the specifics of the enterprise's activities, internal processes, and risks. If their work is properly organized and meets the criteria of objectivity, competence, professionalism, and proper documentation, the results of this work can be used by an external auditor in the process of planning and conducting an independent audit [4].

This issue is particularly important in the field of human resources, where internal audit has access to sensitive information: personnel documents, personal files, payroll reports, materials from official inspections, etc. Provided that the standard is complied with, the external auditor can verify the quality and depth of the analysis performed by the internal auditor and decide on the appropriateness of using the results obtained in their own work. This applies to both preliminary checks and ongoing observations, the results of assessing compliance with labor legislation, personnel policy, and the state of internal control in the field of personnel management.

To decide whether to use the results of the internal audit, the external auditor evaluates several key characteristics, which are presented in the table below:

These criteria are used by the external auditor as a basis for deciding on the level of reliance on the results of the internal audit. If these criteria are fully met, the external auditor can integrate the results of internal audits into their own audit program, which is particularly valuable during a comprehensive analysis of human resources when quick access to verified and systematized personnel data is required.

In addition, ISA 610 provides for the possibility of not only using ready-made materials but also working together with internal auditors in the performance of certain procedures. Such interaction is particularly effective in large enterprises or in cases where the external audit covers a significant number of departments and there is a need to involve additional resources. In this case, the responsibility for the final conclusions and audit judgment remains with the external auditor, but the level of trust in internal audit can significantly affect the scope and depth of the independent audit.

In conclusion, it can be noted that the use of internal audit results in accordance with ISA 610 allows for increased efficiency of both internal and external control, contributes to better coordination of actions, optimization of costs and resources, and ensures complete disclosure of information about the state of management systems,

particularly in the field of human resources. This approach not only meets international practice requirements but also increases the overall transparency and reliability of the company's activities in the eyes of investors, partners, and regulatory authorities.

Having considered the theoretical foundations of internal audit and strategic analysis of human resources, which emphasize their role in ensuring effective personnel management and reducing risks, it is advisable to move on to analyzing the practical application of these tools. To this end, a study was conducted using the example of PJSC "KPMG Audit", which made it possible to assess how theoretical approaches are implemented in real conditions, identify the strengths and weaknesses of the company's personnel policy, and verify the effectiveness of internal audit recommendations in optimizing human resource management.

At PJSC "KPMG Audit", strategic human resource analysis is implemented as part of an integrated personnel management system that includes the HR department, the operational planning department, and the financial and economic department. The Head of Human Resources plays a key role in coordinating the process, initiating internal strategic sessions every six months to assess and forecast staffing needs. Managers of key departments (audit, consulting, legal services) participate in these sessions.

Internal personnel management systems are used to collect data, including modules for personnel accounting, analytics, and performance evaluation (using the SAP SuccessFactors system). The company has created a separate role of HR analyst, who is responsible for preparing interactive dashboards that visualize data on personnel structure, staff turnover, team workload, etc. This structural support allows for strategic analysis to be conducted not sporadically, but on a regular basis with high accuracy.

In particular, the age structure of the staff (the average age of employees is 26), the distribution by level of education (94% of employees have higher education, 83% of them in economics), and the ratio of experienced auditors to young specialists are analyzed. Particular attention is paid to the staff turnover rate, which in 2024 was 12.2% and was mainly observed among young employees with up to 2 years of experience.

The company also tracks the staff stability index—the percentage of employees who have been working for more than three years—and this indicator has remained stable at 55–60%. To identify the reasons for dismissal, exit interviews are conducted with employees. The data is automatically entered into the system, after which the HR analyst generates trend charts, which are regularly discussed with top management. This allows for a quick response to changes and decisions to be made regarding adjustments to personnel policy.

The assessment of professional competencies at PJSC "KPMG Audit" is based on a multi-level Performance Review system, which is conducted twice a year, in May and October. Employees are assessed on several criteria: technical knowledge, quality of completed projects, compliance with audit standards, ability to work in a team, and leadership potential. The assessment system is based on senior colleagues filling out ERFs (engagement review

forms) for their junior colleagues, in which the employee first assesses their own work, and then the senior employee writes their assessment.

For junior specialists, the key factors are progress in training (internal academy "GLMS"), adaptation dynamics, and participation in certification programs (e.g., ACCA, CIPA). The average level of external certification passes is growing every year, which is one of the KPIs for the personnel development department. Based on the results of the assessment, individual development plans are formed, which become part of HR analytics when planning the personnel reserve.

Forecasting staffing needs at PJSC "KPMG Audit" is based on financial planning, the number of expected projects, and strategic initiatives. For example, when launching a new IT audit service in 2024, the need for 12 new specialists with experience in cybersecurity was calculated. To this end, the HR department prepared a recruitment campaign in advance, which lasted more than three months and was accompanied by testing.

The forecast also considers seasonal workload: during financial reporting periods (January–March), an internal reserve is formed from among consultants and interns, who are temporarily transferred to the busiest projects. Forecasting is based on a special HR analytics module that processes historical data and considers scenario modeling. In this way, the company reduces the risks of staff shortages or team overload.

Every year, PJSC "KPMG Audit" conducts a SWOT analysis of its human resources, the results of which form the basis of its HR strategy. The company's strengths include a high proportion of certified auditors (over 30%), a corporate academy with an extensive professional development program, and low levels of conflict within teams. Weaknesses include a limited number of candidates with IT skills and high levels of emotional burnout among auditors during peak periods.

Opportunities for development include digitizing HR processes, automating internal training, and expanding cooperation with universities to attract young professionals. Threats include competition for qualified personnel from other international audit firms, as well as changing client demands that require new competencies (particularly in ESG reporting). Based on the analysis, HR initiatives are developed, including a review of the bonus policy or team restructuring.

An interactive analytical dashboard in Power BI, integrated with internal accounting systems, is being prepared for senior management. This allows real-time viewing of changes in the personnel structure, assessment of the effectiveness of training, motivational measures, and reduction or increase in personnel costs. The analytics also serve as the basis for adjusting the annual budget for HR needs.

As of the end of 2024, the number of employees of KPMG's Ukrainian office (including all companies) was approximately 550. Of these, the majority (62.4%) were employed in the audit department, about 14.7% in tax consulting, another 12.1% in consulting and accounting support, and the rest in administrative departments and newly created units. The average age of employees was 36, and the average length of service in the company was

Table 3. Analysis of labor resource indicators at PJSC "KPMG Audit" for 2023–2024

Indicator	2023 y	2024 y	Deviation	Trend
Average number of employees	244 people	246 people	+2 people	Growth
Staff turnover rate	17,30%	14,50%	-2,8 p.s.	Improvement
Average salary	35 600 UAH	48 250 UAH	+12 650 UAH	Growth
Personnel costs (total)	166 Mln UAH	291 Mln UAH	+125 Mln UAH	Growth
Share of personnel costs in total costs	72,5%	79,5%	+0,7 p.s.	Slight growth
Vacancy fill rate	88,50%	85,30%	+3,2 p.s.	Improvement
Share of personnel with higher education	93%	94,2%	+3,5 p.s.	Growth

Source: calculated by the authors based on internal company information.

4.2 years. There was a tendency to renew the staff, which was due to the expansion of the network and the recruitment of new employees.

To detail the main aspects of human resources and identify the strengths and weaknesses of personnel policy, a comparative analysis of key indicators was conducted during the internal audit, which is presented in the table below (based on the audit department):

A positive sign is the decrease in staff turnover, which indicates stabilization of personnel, reduction in employee burnout, improvement of working conditions, and more effective adaptation of new employees. There has also been an increase in average salaries, which is the result of a review of the compensation policy, considering inflation and the competitive environment. At the same time, the share of personnel costs in the company's total costs remains consistently predominant, and its growth indicates the optimization of other types of costs and the allocation of free resources to personnel development and compensation.

Particular attention was paid to assessing the company's personnel policy during the research process. At the strategic management level, PJSC "KPMG Audit" declares the principles of sustainable personnel development, in particular: internal career growth, support for young professionals, equal access to opportunities, and continuous training.

However, the audit also revealed some issues. Despite the high level of vacancy filling, there is a problem with the

incomplete efficiency of resource use in the summer period and in the period from March to February due to seasonality, physical and moral stress, and unstable motivation. This requires further improvement of the bonus system, greater flexibility in work schedules, and the development of personnel support programs.

An internal audit showed that the HR policy of PJSC "KPMG Audit" is comprehensive, strategically oriented, and open to change. The company invests in staff development, provides stable working conditions, gradually reduces staff turnover,

and demonstrates positive dynamics in key indicators. At the same time, certain challenges remain, especially in managing personnel who work entirely remotely, which creates a basis for further improvement of HR processes and personalized approaches to human resource management.

After conducting an internal audit of human resources at PJSC "KPMG Audit", it became necessary not only to analyze the current state of the company's personnel policy, but also to evaluate the effectiveness of the audit function itself — that is, to determine the extent to which the personnel audit fulfills its tasks, whether it ensures the timely identification of problems, and whether it contributes to effective management decisions. In the process of analyzing the effectiveness of the internal audit, both quantitative and qualitative indicators were considered: the number of violations identified, the implementation of recommendations, the impact on staff turnover, improvements in discipline, changes in the motivation system, as well as feedback from department heads.

During 2024, internal audits covered 14 projects, involved more than 140 employees, analyzed more than 100 personnel files, and conducted a selective audit of the payroll system, time sheets, and disciplinary penalties. The audits revealed several deviations that indicated the need to review certain HR procedures and regulations.

To summarize the results of the internal audit assessment in the field of human resources, it is advisable to present the following analytical table:

Table 4. Assessment of the effectiveness of internal audit of human resources at PJSC "KPMG Audit" in 2024

Assessment indicator	Before audit	After implementation recommendations	Deviations	Impact assessment
Number of personnel violations (average per project)	13	6	-7	High
Percentage of recommendations implemented on time	-	94%	-	High
Average time taken to resolve identified issues	-	3 days	-	Satisfactory
Violations in the completion of timesheets	27% projects	8% projects	-19 p.s.	Significant
Cases of late payment of salaries	0 cases	0 cases	-0	Control influence
Level of satisfaction of managers with the audit results (on a 5-point scale)	-	4,6	-	Positive

Source: calculated by the authors based on internal company information.

As shown in Table 4, the internal audit had a tangible practical result. The number of violations in personnel record keeping and time sheet processing decreased significantly. After adjusting internal procedures, automating approvals, and strengthening control by financial services management, this problem was almost eliminated.

The identified causes of excessive turnover (uneven workload, poor adaptation of new employees) were considered when reviewing policies. The internal auditors' recommendations to introduce mentoring for new employees, review bonus rates, and improve shift schedules led to greater staff stability.

Thus, the internal audit of human resources at PJSC "KPMG Audit" demonstrated high effectiveness in most areas. Its

recommendations contributed to a reduction in violations, improved personnel management, increased responsibility of managers for HR processes, and an overall strengthening of labor discipline. At the same time, to increase long-term effectiveness, the audit should not only identify problems, but also more actively perform the role of a consultant and knowledge provider-with the aim of not only controlling but also developing the personnel management system at a strategic level.

CONCLUSIONS

The conducted internal audit of the enterprise's human resources allowed us to comprehensively characterize the essence, tasks, and functions of this process as an important element of management and control and analytical activities. Unlike external auditing, internal auditing is a permanent element of corporate governance aimed at ensuring the effective functioning of all internal processes, particularly in the field of human resource management. It provides management with objective information about the personnel situation at the enterprise, identifies violations, assesses risks, and formulates recommendations necessary for making informed management decisions. The study found that human resources are a particularly sensitive and complex area for auditing, as it combines legal, organizational, psychological, and ethical aspects that are not always quantifiable. The peculiarities of human resources auditing lie in the need to analyze both formal documents and the actual state of personnel, working conditions, motivation levels, compliance with legislation, and the effectiveness of personnel policy.

Organizational support for internal auditing at an enterprise should be based on clearly defined procedures, an appropriate structure, the independence of the audit function from operational management, and the human resources potential of auditors. It is also important to ensure effective interaction between internal auditing and other enterprise services. International Auditing Standard 610 plays a significant role in improving the effectiveness of interaction between internal and external audit, establishing criteria under which external auditors can rely on the results of internal audits. This increases confidence in the internal audit service and integrates its work into the overall corporate control system.

The practical part of the study, carried out on the example of PJSC "KPMG Audit," showed that the company pays considerable attention to personnel management issues, improving personnel policy, and providing social guarantees for employees. The internal audit revealed both strengths in human resources-reducing staff turnover, increasing salaries, and developing training programs-and specific problems, particularly in terms of timekeeping, personnel documentation, and regional differences in the quality of personnel management. After implementing the internal audit recommendations, the number of violations was significantly reduced, staff turnover was cut, discipline was improved, and greater transparency in HR processes was ensured.

Strategic analysis of human resources is an integral part of the overall strategic management system of an enterprise. Its results allow identifying the strengths and weaknesses of human resources, forming an effective personnel policy, and adapting personnel to market demands and technological changes. By analyzing human resources from a long-term perspective, the enterprise can respond to internal and external challenges in a timely manner, ensuring stability and competitiveness.

The successful implementation of a strategic approach to human resource management is based on the comprehensive application of analytical methods, the integration of results into the overall development strategy, and a focus on the development of human capital as the main asset of the organization.

As a result, we can conclude that internal human resource auditing plays an important role not only in identifying shortcomings but also in forming a sustainable personnel management system. Its effectiveness is determined not only by the number of problems identified but also by the ability to propose solutions that change personnel policy for the better. The further development of internal auditing should be directed toward increasing analytical depth, expanding the consulting function, and introducing a risk-oriented approach to assessing human resource management processes, which will enable enterprises to respond more effectively to the challenges of the modern labor market.

Література:

1. Кодекс законів про працю України: чинне законодавство із змінами та доповненнями станом на 1 січ. 2024 р. Київ: Паливода А. В., 2024. 352 с.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365.
3. Міжнародні стандарти аудиту: офіц. укр. пер. Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України. Київ: ФПБАУ, 2022. 896 с.
4. Міжнародний стандарт аудиту 610 "Використання результатів роботи внутрішніх аудиторів". Офіц. вебсайт Аудиторської палати України. URL: <https://www.apu.com.ua>. (дата звернення: 06.10.2025).
5. Савченко В. Ф. Внутрішній аудит: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 264 с.
6. Подольська О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 318 с.
7. Долішній Б. М. Організація праці та трудові ресурси: монографія. Львів: Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2020. 294 с.
8. Гуцаленко Л. В. Контроль і аудит персоналу підприємства. Економіка і організація управління. 2023. № 2 (26). С. 56—64.
9. Колесник Т. В. Внутрішній аудит у системі управління підприємством. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2022. № 4. С. 112—119.

10. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Київ: затв. наказом Міністерства фінансів України, 2023. 228 с. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 06.10.2025).

11. ISO 19011:2018. Guidelines for auditing management systems: Geneva: ISO, 2018. 40 p.

12. Аудит: організація і методика: підручник / за заг. ред. Ф. Ф. Бутинця. Київ: Кондор, 2020. 544 с.

13. Расулова А. М. Внутрішній аудит: сучасні підходи до організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 51. С. 92—97.

14. Атаєва О., Шевченко І., Гадяк І. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3871>.

15. Циганова О., Мурашко І. Аналітичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2 (11). С. 228—231. URL: <https://surl.li/fyclmr>

16. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с. URL: <https://surl.li/ypppkj>

17. Якіма Т. Ю. Стан стратегічного управління та його зв'язок з ефективністю підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Економіка. 2005. № 18. С. 167—174. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/1e1ad369-ed68-463f-991e-844dacb56ae0>.

18. Андрієнко М. М., Мацаєнко Ю. О. Трудові ресурси підприємства і шляхи підвищення продуктивності праці. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 жовт. 2021 р. Київ, 2021. С. 26—27. URL: <https://er.kai.edu.ua/items/d183645a-427b-4170-9066-c3c216963c58>.

19. Офіційний сайт КПМГ. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html>. (дата звернення: 06.10.2025).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "Code of Labor Laws of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 06 Oct 2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 40.

3. FPBAU (2022), Mizhnarodni standarty audytu [International Standards on Auditing], FPBAU, Kyiv, Ukraine.

4. Audit Chamber of Ukraine (2022), "International Standard on Auditing 610 "Using the Work of Internal Auditors". available at: <https://www.apu.com.ua> (Accessed 06 Oct 2025).

5. Savchenko, V. F. (2021), Vnutrishnij audyt: teoriia i praktyka [Internal audit: theory and practice: textbook], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

6. Podolska, O. M. (2021), Upravlinnia personalom: navch. posib. [Human resource management: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Dolishnij, B. M. (2020), Orhanizatsiia pratsi ta trudovi resursy: monohrafiia [Labor organization and human resources: monograph], Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy, Lviv, Ukraine.

8. Hutsalenko, L. V. (2023), "Control and audit of enterprise personnel", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, vol. 2 (26), pp. 56—64.

9. Kolesnyk, T. V. (2022), "Internal audit in the enterprise management system", Visnyk Kyivskoho natsionalno torhovelno-ekonomichnoho universytetu, vol. 4, pp. 112—119.

10. Ministry of Finance of Ukraine (2023), "National Accounting Standards", available at: <https://mof.gov.ua> (Accessed 06 Oct 2025).

11. ISO (2018), ISO 19011:2018. Guidelines for auditing management systems, ISO, Geneva, Switzerland.

12. Butynets, F. F. (2020), Audyt: orhanizatsiia i metodyka [Audit: organization and methodology], Kondor, Kyiv, Ukraine.

13. Rasulova, A. M. (2023), "Internal audit: modern approaches to organization", Naukovyi visnyk Kheronskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 51, pp. 92—97.

14. Ataieva, O., Shevchenko, I., and Hadiak, I. (2024), "Management of human resources at the enterprise: effective strategies and approaches", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3871> (Accessed 06 Oct 2025).

15. Tsyhanova, O. and Murashko, I. (2024), "Analytical support for the management of enterprise human resources", Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, vol. 2 (11), pp. 228—231, available at: <https://surl.li/fyclmr> (Accessed 06 Oct 2025).

16. Miklovda, V. P., Britchenko, I. H., Kubinii, N. Yu., and Didovich, Yu. O. (2013), Efektyvnist' stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy ikh vyrishennia [Efficiency of strategic management of enterprises: current problems and prospects for their solution], PUET, Poltava, Ukraine, available at: <https://surl.li/ypppkj> (Accessed 06 Oct 2025).

17. Yakima, T. Yu. (2005), "State of strategic management and its relationship with enterprise efficiency", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: seriya Ekonomika, vol. 18, pp. 167—174, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/1e1ad369-ed68-463f-991e-844dacb56ae0> (Accessed 06 Oct 2025).

18. Andrienko, M. M. and Matsaienko, Yu. O. (2021), "Human resources of the enterprise and ways to increase labor productivity", Rozvytok ekonomiky ta biznes-administruvannia: naukovy techii ta rishennia: materialy II mizhnar. nauk.-prakt. konf., [Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference "Development of Economy and Business Administration: Scientific Trends and Solutions"], National Aviation University, Kyiv, Ukraine, pp. 26—27, <https://er.kai.edu.ua/items/d183645a-427b-4170-9066-c3c216963c58>.

19. The official site of KPMG (2025), available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html> (Accessed 06 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.

Є. В. Савка,
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4291-2277>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.215

ФАКТОРИ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

Y. Savka,
Postgraduate student, Lviv University of Trade and Economics

FACTORS FOR STRENGTHENING THE ECONOMIC SECURITY
OF RETAIL ENTERPRISES: AN APPLIED ASPECT

У статті обґрунтовано пріоритетне значення зміцнення економічної безпеки для підприємств роздрібною торгівлі, яке охоплює численну кількість критично важливих торговельно-збутових операцій. Авторські доводи та припущення акцентуються на виявленні комплексу факторів, вплив яких визначає рівень економічної безпеки таких підприємств. Запропоновано дотримуватися структурного підходу до ідентифікації цих акторів, що обумовлено комплексністю та різносторонністю процесів зміцнення економічної безпеки. Відповідно, економічну безпеку досліджуваних підприємств розділено на такі складові — фінансово-інвестиційну, маркетингову, логістичну, інформаційно-аналітичну, інноваційно-технологічну, інтелектуально-кадрову. Для кожної складової визначено набір ключових факторів, вплив яких визначає ступінь зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі. Сформовано очікувані результати впливу цих факторів, які класифіковано з огляду на їхній рівень стимулювання або дестимулювання зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі.

The article substantiates the priority importance of strengthening economic security for retail enterprises, which covers numerous critically important trade and sales operations and ensures the stability of their functioning in the conditions of a modern dynamic economy. The author's arguments and assumptions are focused on identifying a set of factors whose influence determines the level of economic security of enterprises, which, in turn, is key to increasing their competitiveness and stability in the market. The relevance of the study is due to the high level of uncertainty of the impact of economic, technological, social and market trends, to which enterprises have to constantly adapt, which requires the formation of a fundamental scientific and practical basis for substantiating the intensity of changes and predicting expected results. The article proposes to adhere to a structural approach to identifying factors of economic security, which is due to the complexity and multifaceted nature of the processes of its strengthening. The economic security of the studied enterprises is divided into six interrelated components: financial and investment, marketing, logistics, information and analytical, innovation and technological and intellectual and personnel. For each component, key factors are identified, the impact of which forms the degree of strengthening of economic security, and the expected results of the action of these factors are classified by the level of stimulation or disincentive. The proposed approach allows a comprehensive assessment of the impact of various factors on the level of economic security, to determine priority areas for its strengthening and to ensure the development of risk management strategies and the adoption of effective management decisions. The practical significance of the study lies in the formation of a methodological basis for increasing financial stability, optimizing logistics and trade and sales processes, improving

marketing activities and developing the human resource potential of retail enterprises. The scientific novelty of the work lies in the comprehensive integration of financial, marketing, logistics, information and analytical, innovation and technological, and personnel aspects to assess and strengthen economic security, which allows adapting methodological approaches to modern market challenges and increasing the efficiency of managerial decision-making.

Ключові слова: економічна безпека, підприємства роздрібної торгівлі, зміцнення, фактори, ризики, загрози, ресурсне забезпечення.

Key words: economic security, retail enterprises, strengthening, factors, risks, threats, resource provision.

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

Економічна безпека є комплексним поняттям, яке охоплює всі ключові процеси функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, зокрема підприємств роздрібної торгівлі. В сучасних умовах динамічних змін, яким властива макроекономічна нестабільність, інтенсивна конкуренція, глобалізаційна непередбачуваність та інше, питання забезпечення та посилення економічної безпеки набуває особливого значення. Однозначно роздрібна торгівля як одна з найбільш динамічних сфер економіки потребує постійного моніторингу та своєчасного реагування на ризики і загрози, пов'язані з послабленням та неконтрольованим погіршенням економічної безпеки.

Примітно, що особливого значення набуває формування прикладних підходів до виявлення та нейтралізації факторів, що безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. Зокрема, найперше можна виокремити критичний вплив збої в логістичних процесах, імпортонасичення внутрішнього ринку, зниження купівельної спроможності населення, кіберризиків та особливо ризиків і загроз, пов'язаних з воєнним станом та нестабільністю зовнішньоекономічних зв'язків. Все це підтверджує пріоритетність прикладного бачення механізмів як стратегічного, так і оперативного та тактичного зміцнення економічної безпеки, що дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі підвищувати гнучкість, адаптивність і забезпечувати стійкий динамічний розвиток.

Актуальність дослідження факторів зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі зумовлюється також високим рівнем невизначеності впливу сучасних тенденцій, до яких підприємствам доводиться постійно адаптуватися, що потребує формування фундаментального науково-практичного базису для обґрунтування інтенсивності змін та прогнозування очікуваних результатів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Економічна безпека є об'єктом численних наукових досліджень, у яких обґрунтовуються напрями її зміцнення, вибору аналітичних підходів оцінювання та ін. Так, А. Лисенко та Д. Грабар наголошують на багатогранності та взаємозалежності економічної безпеки підприємства з низкою економічних категорій [1, с. 101—109].

На формуванні механізму зміцнення економічної безпеки з урахуванням управління ресурсами, особливо в умовах кризових явищ, що безпосередньо стосується сфери роздрібної торгівлі, акцентують увагу М. Кривдик та Є. Рудніченко [2, с. 542—548]. Згідно важливості ресурсного забезпечення, С. Мельник та інші визначають вагомість інформаційного забезпечення безпекової діяльності підприємств, підкреслюючи роль сучасних цифрових інструментів у моніторингу ризиків і прийнятті управлінських рішень [3, с. 84—87].

Посилена увага науковців приділяється аспект впливу інновацій та технологій на економічну безпеку підприємств роздрібної торгівлі. Так, К. Жадько та О. Остапчук пропонують напрями посилення економічної безпеки інноваційних підприємств, що може бути адаптовано до роздрібної торгівлі через упровадження технологічних новацій [4, с. 323—329]. Також серед наукових досліджень й виділяється актуальне значення фінансових аспектів, Р. Лупак та інші обґрунтовують необхідність зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємств стратегічних галузей як складової загальнонаціональної системи економічної безпеки [5, с. 31—37].

Серед низки наукових підходів доречно виділити ті, що обґрунтовують тісноту зв'язків процесів зміцнення економічної безпеки з іншими критеріями діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Так, у праці [6] виділяється важливість економічної безпеки і конкурентоспроможності торговельного підприємства та механізмів їх підтримки; авторами праці [7, с. 78—82] розвивається концепція конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності та зміцнення економічної безпеки.

Примітно, що вагоме місце у зміцненні економічної безпеки займає зовнішньоекономічна складова. Так, В. Чернишов аналізує особливості економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності, що є актуальним і для роздрібної торгівлі в умовах глобалізованих ринків [8, с. 322—329]. Проблеми імпортонасичення внутрішнього ринку України розглядає Р. Лупак, підкреслюючи ризики для підприємницької діяльності та потребу в розробці захисних механізмів [9, с. 45—50].

В умовах воєнних викликів актуалізуються підходи С. Тульчинської та О. Солосіч, які пропонують концептуальні засади зміцнення економічної безпеки підприємництва [10, с. 97—102], а також дослідження І. Токмакової (2023), присвячене питанням економічної безпеки суб'єктів господарювання під час війни [11, с. 88—93].

Окремо потрібно виділити дослідження впливу логістичних та організаційних чинників на економічну безпеку

ку підприємств роздрібною торгівлі. Зокрема, А. Бикова та І. Єфіменко доводять значний вплив логістичних процесів на рівень економічної безпеки підприємств [12, с. 45—50], а А. Бергер і О. Драган аналізують стратегії управління стійким розвитком бізнесу з урахуванням соціально-економічної безпеки [13, с. 45—50]. Не менш важливими є стратегічні аспекти управління діяльністю торговельних підприємств, які розкривають В. Петрук та І. Петрук [14, с. 171—180], О. Іляш та інші [15, с. 7—24], обґрунтовуючи підходи до формування бізнес-стратегії в сучасних умовах.

У підсумку практичне підґрунтя для зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі поєднує у собі вплив фінансових, інформаційних, інноваційних, логістичних та інших факторів. Водночас в умо-

вах значної непередбачуваності та посилення викликів і шоків, їх перелік та інтенсивність впливу є динамічні, що підтверджує вагомість подальших науково-прикладних досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є науково-прикладне обґрунтування факторів зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діяльність підприємств роздрібною торгівлі для забезпечення їх ефективності та стабільного зростання по-

требує враховування низки факторів. Загалом їх перелік насамперед пов'язаний із сукупністю функцій, які характерні для підприємств роздрібною торгівлі. Зокрема, критично важливими є напрями діяльності таких підприємств, що пов'язані із (1) задоволення купівельного попиту та потреб населення, (2) організації посередництва між виробниками та споживачами, (3) інтеграції міжрегіональних, міжгалузевих та інших зв'язків між усіма суб'єктами ринкового середовища, (4) інформаційна підтримка виробників, постачальників та споживачів, (5) збалансування попиту та пропозиції на ринку тощо. Відповідно для зміцнення економічної безпеки менеджменту підприємств роздрібною торгівлі потрібно враховувати комплекс факторів і для адаптації до їхнього впливу і попередження ризиків та загроз доречно управлінські рішення структурувати, що обумовлює виділення таких складових економічної безпеки, як фінансово-інвестиційна, маркетингова, логістична, інформаційно-аналітична, інноваційно-технологічна, інтелектуально-кадрова (рис. 1).

Так, фінансово-інвестиційна складова економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі включає такі ключові фактори, як ділова активність, динамічність рентабельності, оптимізація витрат та доступність до джерел фінансування. Відповідно за сприятливих умов їхній вплив стимулює підвищення фінансової стійкості

Складові	Ключові фактори	Очікувані результати	
		стимулятори	дестимулятори
Фінансово-інвестиційна	* ділова активність; * динамічність рентабельності; * оптимізація витрат; * доступність до джерел фінансування	* підвищення фінансової стійкості; * покращення інвестиційної привабливості; * розширення доступу до джерел фінансування	* погіршення фінансової стабільності; * зниження інвестиційної активності; * дефіцит обігових коштів
Маркетингова	* формування споживчого попиту; * динаміка асортиментної політики; * рівень клієнтоорієнтованості; * ефективність просування товарів	* зростання обсягів продажу та частки ринку; * підвищення лояльності та довіри споживачів; * покращення конкурентних позицій	* посилення конкурентного тиску; * втрата частини клієнтів; * слабка адаптивність до ринкових змін; * недостатня диверсифікація асортиментної політики
Логістична	* диверсифікація каналів постачань; * якість управління товарними запасами; * рівень оптимізації транспортних витрат; * виконання вимог доставки товарів	* безперервність торговельних процесів; * скорочення логістичних витрат; * підвищення ефективності ланцюга товарних поставок	* перебої у постачанні; * утворення дефіциту чи надлишку товарних запасів; * зростання логістичних витрат; * послаблення якості обслуговування клієнтів
Інформаційно-аналітична	* якість та достовірність даних; * оперативність і регулярність моніторингу ринку; * рівень інформаційного захисту; * ефективність цифрової аналітики	* підвищення точності та достовірності прогнозів; * своєчасне виявлення ризиків та загроз; * покращення якості комунікації та координації	* спотворення інформації та нестача достовірних даних; * кіберзагрози; * витіки конфіденційної інформації; * прийняття помилкових управлінських рішень
Інноваційно-технологічна	* рівень автоматизації бізнес-процесів; * інтенсивність цифровізації; * упровадження нових торговельних технологій; * використання e-commerce платформ	* підвищення ефективності торговельно-збутових операцій; * розширення каналів збуту товарів; * покращення якості торговельного обслуговування	* технологічна відсталість; * недостатнє використання онлайн-каналів збуту; * залежність від зовнішньої цифрової інфраструктури
Інтелектуально-кадрова	* кваліфікаційний рівень персоналу; * ефективність системи мотивації; * стабільність кадрового складу; * розвиток професійних компетенцій	* підвищення ефективності та продуктивності праці; * зниження плинності кадрів; * посилення інтелектуалізації праці	* дефіцит кваліфікованих кадрів; * демотивація працівників; * слабкий професійний розвиток персоналу; * погіршення корпоративної культури

Рис. 1. Фактори зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі: структурний підхід

підприємства, покращує його інвестиційну привабливість і розширює доступ до фінансових ресурсів. Натомість недоліки організації або слабка реалізація цих факторів може призвести до появи низки ризиків та загроз, як-от погіршення фінансової стабільності, зниження інвестиційної активності та дефіциту обігових коштів, що загрожує ефективності господарської діяльності.

Натомість маркетингова складова економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі охоплює такі процеси як формування споживчого попиту, динамічність асортиментної політики, клієнтоорієнтованість, просування товарів та ін. Їхнє ґрунтовне врахування сприяє зростанню обсягів продажу та частки ринку, підвищенню лояльності й довіри споживачів, а також покращенню конкурентних позицій підприємства. У протилежному випадку, недостатня увага до впливу цих факторів може призвести до посилення конкурентного тиску, втрати частини клієнтів та слабкої адаптивності до змін ринкової кон'юнктури.

Іншою важливою складовою економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі є логістична, яка охоплює диверсифікацію каналів постачань, якість управління товарними запасами, рівень оптимізації транспортних витрат та виконання вимог доставки товарів. Ефективне налагодження таких операцій дозволяє забезпечити безперервність торговельних процесів, скоротити логістичні витрати та підвищити загальну ефективність ланцюга товарних поставок. Натомість недоліки в логістичній сфері призводять до перебоїв у постачанні, утворення дефіциту або надлишку товарних запасів, зростання логістичних витрат та послаблення якості обслуговування клієнтів.

З розвитком та активним впровадженням цифрових розробок посилюється пріоритетність інформаційно-аналітичної складової економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. У відповідності до такої складової менеджменту досліджуваних підприємств доречно посилити увагу до впливу якості і достовірності даних, оперативності і регулярності моніторингу ринку, інформаційного захисту та ефективності цифрової аналітики. Однозначно, що своєчасне та ефективне використання цих факторів сприяє підвищенню точності прогнозів, пришвидшенню виявлення ризиків і загроз, покращенню комунікації та координації управлінських рішень. І навпаки, їхнє ігнорування або недостатня увага може призвести до спотворення інформації та нестачі достовірних даних, кібератак, витоків конфіденційної інформації та прийняття помилкових управлінських рішень.

Все активніше посилюється залежність підприємств роздрібної торгівлі від ступеня інтеграції провідних інноваційних та технологічних розробок, що робить інноваційно-технологічну складову ключовим елементом економічної безпеки. Зокрема, за такою складовою доречно враховувати вплив процесів автоматизації бізнес-процесів, цифровізації, впровадження нових торговельних технологій та використання е-commerce платформ тощо. Тут доречно притримуватися висновків, що ефективно застосування цих факторів забезпечує підвищення ефективності торговельно-збутових операцій, розширення каналів збуту товарів і покращення якості торговельного обслуговування. Натомість недостатня інтеграція цифрових і технологічних рішень може призвести до технологічної відсталості, обмеженого використан-

ня онлайн-каналів збуту та підвищеної залежності від зовнішньої цифрової інфраструктури.

Досвід багатьох успішних підприємств роздрібної торгівлі підтверджує важливість інтелектуалізації праці та залучення висококваліфікованого персоналу, особливо при вирішенні складних питань зміцнення економічної безпеки. Відповідно активізується пріоритет інтелектуально-кадрової складової, яка включає кваліфікаційний рівень персоналу, ефективність системи мотивації, стабільність кадрового складу та розвиток професійних компетенцій. Однозначно, що спрямована організація позитивного впливу цих факторів забезпечує підвищення ефективності та продуктивності праці, зниження плинності кадрів і посилення інтелектуалізації праці. У протилежному випадку можливі дефіцит кваліфікованих кадрів, демотивація працівників, слабкий професійний розвиток персоналу та погіршення корпоративної культури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фактори зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі можуть мати різний ступінь впливу, який перш за все залежить від конкретної складової економічної безпеки, кожна з яких визначає пріоритетність окремих факторів та способів адаптації до них. Натомість врахування комплексності їхнього впливу забезпечує системне зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. Зокрема, до таких факторів віднесено ділову активність, динамічність рентабельності, оптимізацію витрат, доступність до джерел фінансування (фінансово-інвестиційна складова), формування споживчого попиту, динаміку асортиментної політики, рівень клієнтоорієнтованості, ефективність просування товарів (маркетингова складова), диверсифікацію каналів постачань, якість управління товарними запасами, рівень оптимізації транспортних витрат, виконання вимог доставки товарів (логістична складова), якість та достовірність даних, оперативність і регулярність моніторингу ринку, рівень інформаційного захисту, ефективність цифрової аналітики (інформаційно-аналітична складова), рівень автоматизації бізнес-процесів, інтенсивність цифровізації, впровадження нових торговельних технологій, використання е-commerce платформ (інноваційно-технологічна складова), кваліфікаційний рівень персоналу, ефективність системи мотивації, стабільність кадрового складу, розвиток професійних компетенцій (інтелектуально-кадрова складова).

Перспективи подальших досліджень мають стосуватися виявлення взаємозв'язків між складовими та розроблення інтегрованих моделей оцінювання впливу визначених факторів на зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі, де перевага надаватиметься використанню цифрових технологій та інноваційних розробок.

Література:

1. Лисенко А. О., Грабар Д. О. Аналіз сутності поняття економічної безпеки підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 1 (24). С. 101—109.

2. Кривдик М., Рудніченко Є. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням процесів управління ресурсами в умовах кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 3. С. 542—548.

3. Мельник С., Равлінко З., Дуфенюк О. Інформаційне забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств: теоретичні основи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 84—87.

4. Жадько К., Остапчук О. Економічна безпека інноваційних підприємств: результати оцінки та напрями посилення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Том 342. № 3 (1). С. 323—329.

5. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Куницька-Іляш М. В., Березівський Я. П. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств пріоритетних галузей в системі економічної безпеки держави. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. Серія економічні науки*. 2023. Том 25. № 101. С. 31—37.

6. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення: дис. к.е.н. Львів: Львівська комерційна академія, 2008. 230 с.

7. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78—82.

8. Чернишов В. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. С. 322—329.

9. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136—142.

10. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 97—102.

11. Токмакова І. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах війни. *Via Economica*. 2023. Вип. 3. С. 88—93.

12. Бикова А., Єфіменко І. Вплив логістичних процесів на економічну безпеку організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 45—50.

13. Бергер А., Драган О. Стратегії управління стійким розвитком підприємств в умовах дотримання соціально-економічної безпеки. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 7—17.

14. Петрук В. А., Петрук І. Р. Формування стратегії бізнесу торговельних підприємств у сучасних умовах підприємництва. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2018. Вип. 2. С. 171—180.

15. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. № 51. P. 7—24.

References:

1. Lysenko, A.O., and Grabar, D.O. (2020), "Analysis of the essence of the concept of economic security of an enterprise", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva*, vol. 1 (24), pp. 101—109.

2. Kryvdyk, M., and Rudnichenko, E. (2024), "Formation of a mechanism for ensuring the economic security of an enterprise taking into account resource management processes in times of crisis", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 3, pp. 542—548.

3. Melnyk, S., Ravlinko, Z., and Dufenyuk, O. (2024), "Information provision of security activities of commercial enterprises: theoretical foundations", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1 (10), pp. 84—87.

4. Zhadko, K., and Ostapchuk, O. (2025), "Economic security of innovative enterprises: assessment results and directions of strengthening", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 342, no. 3 (1), pp. 323—329.

5. Lupak, R.L., Vasylytsiv, T.G., Kunytska-Ilyash, M.V., and Berezivskyi Y.P. (2023), "Ensuring the financial and economic security of enterprises of priority industries in the system of economic security of the state", *Naukovyy visnyk L'vivskoho natsional'noho universytetu vetrynarnoyi medytsyny ta biotekhnolohiy im. S. Z. Gzhyts'koho. Seriya ekonomichni nauky*, vol. 25, no. 101, pp. 31—37.

6. Lupak, R.L. (2008), "Competitiveness of a commercial enterprise and the mechanism of its provision", dissertation, candidate of economic sciences, Lviv Commercial Academy, Lviv, Ukraine.

7. Bsharat, N. (2019), "Theoretical foundations of the concept of a competitive strategy for managing the competitiveness potential of commercial enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 78—82.

8. Chernyshov, V. (2021), "Economic security of foreign economic activity of enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 24, pp. 322—329.

9. Lupak, R.L. (2018). "Development of entrepreneurship in the conditions of import saturation of the domestic market of Ukraine", *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, vol. 22, pp. 136—142.

10. Tulchynska, S.O., and Solosich, O.S. (2022), "Conceptual principles of ensuring the economic security of entrepreneurship in martial law", *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya*, vol. 3 (79), pp. 97—102.

11. Tokmakova, I.V. (2023), "Economic security of business entities in wartime", *Via Economica*, vol. 3, pp. 88—93.

12. Bykova, A., and Efimenko, I. (2024), "The impact of logistics processes on the economic security of an organization", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 2 (11), pp. 45—50.

13. Berger, A., and Dragan, O. (2025), "Strategies for managing sustainable development of enterprises in the context of maintaining socio-economic security", *Rozvytok mista*, vol. 1 (05), pp. 7—17.

14. Petruk, V.A., and Petruk, I.R. (2018), "Formation of business strategy of commercial enterprises in modern conditions of entrepreneurship", *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 171—180.

15. Ilyash, O., Lupak, R., Vasylytsiv, T., and Hetmanskyi, V. (2021), "Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth", *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, vol. 51, pp. 7—24.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2025 р.

А. В. Стіскун,
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3491-8171>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.220

СТРУКТУРНІ РЕФОРМИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

A. Stiskun,
Postgraduate student, Lviv University of Trade and Economics

STRUCTURAL REFORMS AND INSTITUTIONAL CHANGES AS FACTORS IN RETAIL DEVELOPMENT

У статті обгрунтовано пріоритетне значення роздрібно́ї торгівлі на шляху перебудови економіки та галузевого комплексу країни, що лише посилюється із наростанням ринкових викликів та шоків. Підкреслено вагомість проведення структурних реформ та інституційних змін як факторів, вплив яких зростає, що дає підстави очікувати динамічного розвитку роздрібно́ї торгівлі за умови активної та результативної участі держави, бізнесу й суспільства у досягненні поставлених цілей і завдань через відповідні реформи та зміни. Здійснено систематизацію перешкод, структурних реформ, інституційних змін та їхнього впливу на розвиток роздрібно́ї торгівлі. Згідно ідентифікованих перешкод, до структурних реформ роздрібно́ї торгівлі віднесено: оптимізацію структури торговельних підприємств; стимулювання реалізації інвестиційних галузевих проєктів; створення прозорих конкурентних умов; зниження бар'єрів входу на ринок; розвиток електронної комерції; інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажу; диверсифікацію форматів торгівлі; оптимізацію логістичних структур; розвиток постачальницької та транспортної інфраструктури. Натомість до інституційних змін віднесено: запровадження державних програм підтримки інновацій та модернізації торговельних мереж; створення сприятливого регуляторного середовища для приватних інвестицій; посилення контролю за дотриманням правил чесної конкуренції; удосконалення податкового адміністрування; створення правового поля для цифрової торгівлі; захист персональних даних споживачів; державне стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу; укладання міжнародних торговельних угод; гармонізацію внутрішніх стандартів торгівлі із нормами ЄС.

The article substantiates the priority importance of retail trade in the restructuring of the economy and the country's industry complex, which is only increasing with the growth of market challenges and shocks. The importance of structural reforms and institutional changes as factors whose influence is growing is emphasized, which gives grounds to expect dynamic development of retail trade provided that the state, business and society actively and effectively participate in achieving the set goals and objectives through relevant reforms and changes. The systematization of obstacles, structural reforms, institutional changes and their impact on the development of retail trade is carried out. The obstacles to the development of retail trade include a low level of investment in the modernization of

trade infrastructure, high shadowing of goods circulation and unfair competition, lagging behind in the digitalization of business processes, instability of consumer demand due to economic and social factors, as well as insufficient integration into global supply chains. According to the identified obstacles, structural reforms in retail trade include: optimizing the structure of trade enterprises; stimulating the implementation of investment industry projects; creating transparent competitive conditions; reducing barriers to entry into the market; developing e-commerce; integrating online and offline sales channels; diversifying trade formats; optimizing logistics structures; developing supply and transport infrastructure. In turn, institutional changes include: introducing state programs to support innovation and modernization of trade networks; creating a favorable regulatory environment for private investment; strengthening control over compliance with the rules of fair competition; improving tax administration; creating a legal framework for digital trade; protecting consumers' personal data; state stimulation of the development of small and medium-sized businesses; concluding international trade agreements; harmonizing internal trade standards with EU norms.

Ключові слова: роздрібна торгівля, структурні реформи, інституційні зміни, розвиток, державна політика, забезпечення, торговельні підприємства.

Key words: retail trade, structural reforms, institutional changes, development, public policy, provision, trading enterprises.

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

Роздрібна торгівля відноситься до пріоритетних галузей економіки завдяки сукупності функцій, які забезпечують вирішення економічних, соціальних та інших завдань при забезпеченні розвитку національного господарства. Йдеться про те, що роздрібна торгівля формує середовище взаємодії виробників і споживачів, сприяє зростанню зайнятості, створенню доданої вартості та забезпечує наповнення бюджетів усіх рівнів. Особливе значення галузь має і з точки зору соціальної значимості, оскільки динаміку розвитку роздрібної торгівлі безпосередньо впливає на рівень задоволення потреб населення та якість його життя.

Примітно, що розвиток роздрібної торгівлі детермінований низкою сучасних тенденцій, серед яких глобалізаційні виклики, цифровізація бізнес-процесів, динамічні зміни споживчого попиту та інші. Висока мінливість цих процесів ускладнює прогнозування подальшого розвитку галузі, водночас потребує застосування нових підходів до адаптації підприємств торгівлі та підвищення їхньої гнучкості. В таких умовах особливого значення набуває впровадження структурних реформ та інституційних змін, здатних створити сприятливе середовище для трансформації роздрібного сектору.

Так, структурні реформи у сфері роздрібної торгівлі доцільно розглядати як процеси перебудови галузевих і функціональних компонентів економіки, які мають забезпечити підвищення ефективності функціонування ринку, оптимізацію його інфраструктури та вдосконалення механізмів регулювання. Такі реформи охоплюють як трансформацію організаційно-економічних моделей роздрібних підприємств, так і модернізацію каналів дистрибуції, логістичних мереж, асортиментної політики та цінових стратегій. Більше того, у контексті цифровізації структурні зрушення набувають ще більшої актуальності, оскільки спрямовані на інтеграцію інновацій та технологічних розвиток у торговельну діяльність.

Натомість інституційні зміни формують фундаментальну основу для досягнення цілей структурних реформ. Йдеться про розвиток системи державного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази, посилення інституційної спроможності органів управління, створення умов для зростання інтенсивності конкуренції. Тут важливими є заходи щодо забезпечення прозорості бізнес-процесів, підтримки підприємництва, формування дієвих механізмів державно-приватного партнерства та інші, які дозволяють ефективно реалізовувати стратегії розвитку роздрібної торгівлі.

Потрібно відмітити роль державних інституцій, яка є визначальною в контексті створення правового поля, яке або стимулює, або обмежує розвиток

підприємств торгівлі. Також її поведінка суб'єктів господарювання виступає ключовим фактором, адже їхня готовність до інновацій, стратегічна спрямованість на модернізацію та здатність адаптуватися до змін визначають успіх реалізації реформ. Відтак взаємодія держави та бізнесу здатна успішно забезпечити формування гармонійної моделі розвитку роздрібно торгівлі, яка відповідає сучасним викликам та сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Однозначно, структурні реформи та інституційні зміни є взаємопов'язаними складовими розвитку роздрібно торгівлі, завдяки чому вдається забезпечити державі не лише стійкість і адаптивність галузі до нових економічних викликів і шоків, але й формують довгостроковий потенціал для її модернізації та інтеграції у глобальні ринки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

До ключових підтверджень розвитку економіки та галузей заведено відносити структурні реформи та інституційні зміни, які забезпечують не лише адаптацію торговельних підприємств до сучасних викликів, але й формують основу для довгострокової конкурентоспроможності та безпеки.

Так, В. Панченко та О. Панченко підкреслюють, що структурні зміни та інституційні реформи формують стратегічні вектори зміцнення економічної безпеки держави, створюючи підґрунтя для стійкого функціонування внутрішнього ринку [1, с. 182—189]. У цьому контексті М. Барна та Н. Руцишин пропонують системно-аналітичний підхід до оцінювання структурних характеристик економіки, що дозволяє відстежувати зміни у секторальному розвитку та визначати їхній вплив на роздрібну торгівлю [2, с. 23—30].

Потрібно відмітити наукові розробки стосовно побудови концептуальних моделей функціонування та розвитку внутрішньої торгівлі. Зокрема, О. Качан окреслює структуру системи внутрішньої торгівлі споживчими товарами та послугами, наголошуючи на ролі асортиментної політики, каналів збуту й сегментації ринку [3, с. 29—33], тоді як О. Манталюк і О. Вальков пропонують методико-прикладні засади структурно-динамічного аналізу внутрішнього ринку, що дають змогу простежити тенденції розвитку роздрібно торгівлі у динамічному середовищі [4, с. 215—221].

Вагоме місце у наукових пошуках посідає проблема цифрової трансформації, яка стає каталізатором посилення конкурентоспроможності. Так П. Куцик та інші підкреслюють необхідність узгодження структурних зрушень у галузях із вимогами цифрової економіки, де ключовими факторами розвитку, зокрема для роздрібно торгівлі, виступають інноваційні технології, логістичні платформи та аналітика даних [5, с. 346—361]. У працях Р. Лупака висвітлюються механізми забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств у середовищі імпортного насичення, що актуалізує пошук нових підходів до управління асортиментом та оптимізації цінової політики [6; 7, с. 136—142].

Примітно, що вагомий акцент науковцями робиться на інституційному забезпеченні модернізації сфери то-

варного обігу. Зокрема, І. Мельник визначає основні складові інституційної системи, що впливають на реформування внутрішнього ринку, включно з нормативно-правовим регулюванням та інфраструктурними ініціативами [8, с. 5—12]. Натомість Н. Прямухіна та Ю. Кравчик вважають, що модернізація державного управління створює умови для системного розвитку економіки [9, с. 50—60], тоді як П. Куцик, Р. Лупак і О. Качан конкретизують особливості державної політики у сфері внутрішньої торгівлі [10, с. 47—53].

Актуальною є проблематика післявоєнної відбудови, у т. ч. роздрібно торгівлі, про що наголошують В. Гринів та О. Клепанчук, які доводять, що відновлення інфраструктури та інвестиційні процеси є базовими умовами для стабілізації та розвитку роздрібно торгівлі [11, с. 179—188]. Такі висновки мають такий же контекст, як і наукові доводи Н. Руцишин, яка обґрунтовує стратегічні напрями реформування економіки з акцентом на структурні результати [12, с. 34—37].

Також науковцями значна увага приділяється трансформації торговельних підприємств, у працях яких пропонується методичний підхід до оцінювання можливостей стратегічної трансформації роздрібних підприємств, [13, с. 51—56], надаються характеристики динаміці розвитку й необхідності гнучких управлінських рішень [14, с. 144—152].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є науково-прикладне обґрунтування структурних реформ та інституційних змін як факторів розвитку роздрібно торгівлі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Висока динаміка споживчих потреб, постійна перебудова ринкового середовища через посилення конкуренції, впровадження інновацій, швидкий розвиток технологій та інші чинники, у поєднанні зі зростанням глобальної непередбачуваності, формують нові виклики для суб'єктів роздрібно торгівлі. У таких умовах особливої актуальності набуває питання науково обґрунтованих та практично орієнтованих підходів до здійснення структурних реформ і проведення інституційних змін, які здатні забезпечити адаптацію галузі до нових тенденцій, підвищення її конкурентоспроможності, ефективності та стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Саме науково-прикладне підґрунтя дозволяє сформувати комплексні підходи трансформації, які поєднують державне регулювання та саморегуляцію бізнесу і це в перспективі створює умови для стабільного розвитку роздрібно торгівлі.

На рис. 1 узагальнено перелік перешкод, структурних реформ, інституційних змін та їх впливу на розвиток роздрібно торгівлі, що може слугувати основою для оновлення фундаментальних положень при вирішенні низки складних завдань в галузі. Як відомо, низький рівень інвестицій у модернізацію торговельної інфраструктури створює суттєві перешкоди для розвитку роздрібно торгівлі, оскільки обмежує оновлення матеріально-технічної бази підприємств і стримує ділову активність в галузі. Для подолання цієї перешкоди орга-

<i>Перешкоди розвитку</i>	Структурні реформи	Інституційні зміни	<i>Очікувані результати для роздрібно́ї торгівлі</i>
✚ недостатні обсяги інвестування у розвиток та оновлення торговельної інфраструктури	✚ стимулювання інвестиційних проєктів у сфері роздрібно́ї торгівлі; ✚ розвиток кластерних і франчайзингових моделей роздрібно́ї торгівлі; ✚ посилення торговельного партнерства з міжнародними інвесторами	✚ запровадження державних інвестиційних програм підтримки інноваційної діяльності та модернізації торговельних мереж; ✚ створення сприятливого регуляторного галузевого середовища для приватних інвестицій; ✚ розвиток державно-приватного партнерства у сфері роздрібно́ї торгівлі	✚ формування привабливого інвестиційного середовища в сфері роздрібно́ї торгівлі; ✚ покращення інвестиційної активності торговельного бізнесу; ✚ реалізації високотехнологічних бізнес-проєктів роздрібними торговельними підприємствами
✚ високий рівень тінізації товарообігу та поширені практики недобросовісної конкуренції	✚ формування прозорих і справедливих правил конкурентної боротьби у галузі; ✚ зменшення бар'єрів для входу на ринок; ✚ розвиток механізмів саморегуляції торговельних об'єднань	✚ посилення державного контролю за дотриманням принципів чесної конкуренції; ✚ удосконалення податкового адміністрування торговельної діяльності; ✚ запровадження дієвих антимонопольних інструментів	✚ підвищення рівня довіри споживачів до торговельного бізнесу; ✚ формування прозорого та здорового конкурентного галузевого середовища; ✚ стимулювання розвитку легальної роздрібно́ї торгівлі
✚ повільні темпи впровадження цифрових технологій у роздрібній торгівлі	✚ розвиток електронної комерції; ✚ інтеграція онлайн та офлайн-каналів продажу; ✚ розвиток цифрових платіжних систем; ✚ впровадження автоматизованих систем управління торговельними процесами	✚ удосконалення законодавчо-правових положень цифровізації роздрібно́ї торгівлі; ✚ посилення захисту персональних даних споживачів; ✚ запровадження стандартизації та сертифікації цифрових платформ	✚ розширення ринків збуту; ✚ підвищення якості торговельного обслуговування; ✚ зростання обсягів продажів; ✚ інтеграція внутрішньої роздрібно́ї торгівлі у глобальні цифрові ринки
✚ висока волатильність та непередбачуваність споживчого попиту	✚ диверсифікація форматів торгівлі; ✚ впровадження гнучких систем управління асортиментом і запасами; ✚ розвиток спеціалізованих регіональних форматів торгівлі	✚ державне стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу; ✚ створення аналітичних сервісів для моніторингу споживчого попиту; ✚ впровадження систем раннього попередження ризиків у роздрібній торгівлі	✚ забезпечення гнучкості у задоволенні потреб споживачів; ✚ підвищення стійкості роздрібних підприємств до кризових явищ; ✚ розвиток регіональних ринків збуту; ✚ покращення управління асортиментом і товарними запасами
✚ недостатня інтеграція внутрішньої торгівлі у глобальні ланцюги постачання	✚ модернізація та розвиток постачальницької і транспортної інфраструктури; ✚ створення та розвиток регіональних дистрибуційних центрів	✚ укладання міжнародних торговельних угод; ✚ гармонізація національних стандартів торгівлі із нормами ЄС; ✚ реалізація державних програм інтеграції торговельних підприємств у глобальні ринки	✚ зниження логістичних витрат; ✚ розширення асортименту товарів в торговельних мережах; ✚ скорочення часу постачання товарів; ✚ формування стійких каналів постачання товарів

Рис. 1. Систематизація перешкод, структурних реформ, інституційних змін в контексті забезпечення розвитку роздрібно́ї торгівлі

нам влади потрібно проводити політику стимулювання реалізації інвестиційних галузевих проєктів, розвитку кластерних і франчайзингових моделей роздрібно́ї торгівлі посилення торговельного партнерства з міжнародними інвесторами, що є важливими структурними реформами, спрямованими на підвищення інвестиційної привабливості галузі.

Одночасно запровадження державних програм підтримки інновацій та модернізації торговельних мереж, створення сприятливого регуляторного галузевого середовища для приватних інвестицій виступають ключовими інституційними змінами, які забезпечують стабільність та прогнозованість інвестиційного проце-

су в сфері роздрібно́ї торгівлі. У результаті поєднання цих реформ і змін очікується оновлення матеріально-технічної бази торговельних підприємств, підвищення ділової активності бізнесу та поліпшення інвестиційного середовища у галузі.

Як відомо висока тінізація обігу товарів та недобросовісна конкуренція значно обмежують розвиток легальної роздрібно́ї торгівлі, знижують довіру споживачів та створюють непрозоре конкурентне середовище. Для подолання цих проблем реалізуються структурні реформи, які передбачають формування прозорих і справедливих правил конкурентної боротьби у галузі, зменшення бар'єрів для входу на ринок, розвиток

механізмів саморегуляції торговельних об'єднань. Водночас інституційні зміни, такі як посилення державного контролю за дотриманням принципів чесної конкуренції, удосконалення податкового адміністрування торговельної діяльності, запровадження дієвих антимонопольних інструментів забезпечують ефективне функціонування регуляторних механізмів і стабільність ринкового середовища. У результаті цих реформ і змін можна очікувати на підвищення рівня довіри споживачів до торговельного бізнесу, формування прозорого та здорового конкурентного галузевого середовища, стимулювання розвитку легальної роздрібної торгівлі.

Також відставання у цифровізації бізнес-процесів обмежує ефективність роздрібної торгівлі, зменшує доступність товарів для споживачів та стримує зростання обсягів продажів. Для подолання цих перешкод реалізуються структурні реформи, зокрема розвиток електронної комерції, інтеграція онлайн та офлайн-каналів продажу, розвиток цифрових платіжних систем, впровадження автоматизованих систем управління торговельними процесами, що дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту і підвищувати зручність обслуговування. Одночасно впровадження інституційних змін, таких як створення правового поля для цифрової торгівлі та захист персональних даних споживачів, забезпечує безпечні та стабільні умови для електронних операцій. Внаслідок поєднання цих реформ і змін очікується розширення ринків збуту, підвищення якості торговельного обслуговування та зростання обсягів продажів у роздрібній торгівлі.

Примітно, що нестабільність споживчого попиту, спричинена економічними та соціальними чинниками, знижує стійкість роздрібних підприємств і ускладнює задоволення потреб споживачів. Для подолання цієї перешкоди впроваджуються структурні реформи, зокрема диверсифікація форматів торгівлі, впровадження гнучких систем управління асортиментом і запасами, розвиток спеціалізованих регіональних форматів торгівлі, що дозволяє адаптувати пропозицію до різних сегментів ринку та підвищити гнучкість бізнесу. Також вагоме значення мають інституційні зміни у вигляді державного стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, що зміцнює їх економічну стійкість та підтримує здатність протистояти кризовим явищам. У результаті поєднання цих заходів очікується забезпечення гнучкості у задоволенні потреб споживачів, розвитку регіональних ринків збуту, покращення управління асортиментом і товарними запасами.

Потрібно наголосити, що недостатня інтеграція у глобальні ланцюги постачання обмежує доступ роздрібних підприємств до різноманітного асортименту товарів, підвищує логістичні витрати та збільшує час постачання. Для подолання таких перешкод актуальне значення має здійснення структурних реформ, зокрема модернізація та розвиток постачальницької і транспортної інфраструктури, створення та розширення мережі регіональних дистрибуційних центрів, що підвищує ефективність руху товарів і скорочує витрати на їх доставку. Одночасно мають здійснюватися інституційні зміни в галузі, такі як укладання міжнародних торговельних угод та гармонізація внутрішніх стандартів торгівлі із нормами ЄС, що сприяє полегшенню доступу

до міжнародних ринків і покращенню регуляторного середовища. Внаслідок цих заходів потрібно очікувати на зниження логістичних витрат, розширення асортименту товарів в торговельних мережах, скорочення часу постачання товарів, формування стійких каналів постачання товарів тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Перешкоди розвитку роздрібної торгівлі, такі як недостатні обсяги інвестування у розвиток та оновлення торговельної інфраструктури, високий рівень тінізації товарообігу та поширені практики недобросовісної конкуренції, повільні темпи впровадження цифрових технологій у роздрібній торгівлі, висока волатильність та непередбачуваність споживчого попиту, недостатня інтеграція внутрішньої торгівлі у глобальні ланцюги постачання, взаємопов'язані і комплексно впливають на ефективність функціонування сектору. Їх подолання можливе шляхом поєднання структурних реформ і інституційних змін: розвитку електронної комерції, диверсифікації форматів торгівлі, створення прозорих конкурентних умов, державного стимулювання бізнесу та гармонізації нормативно-правових стандартів та ін. В результаті реалізації низки заходів потрібно очікувати підвищення інвестиційної привабливості торговельного бізнесу, зростання довіри споживачів, розширення ринків збуту, підвищення якості обслуговування та загальної стабілізації і розвитку роздрібної торгівлі. Таким чином, комплексне поєднання структурних реформ і інституційних змін є ключовим фактором забезпечення стійкого і ефективного розвитку галузі.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому вивченні впливу конкретних структурних реформ та інституційних змін на окремі аспекти розвитку роздрібної торгівлі.

Література:

1. Панченко В. А., Панченко О. П. Структурні зміни та інституційні реформи в економіці України як стратегічні вектори зміцнення її економічної безпеки. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. № 43. С. 182—189.
2. Барна М. Ю., Руцишин Н. М. Структурні характеристики розвитку економіки: системно-аналітичний зріз. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2020. Т. 1, № 12 (44). С. 23—30.
3. Качан О. Концептуальна структура системи внутрішньої торгівлі споживчими товарами та послугами. Development Service Industry Management. 2023. № 4. С. 29—33.
4. Манталюк О., Вальков О. Структурно-динамічний аналіз розвитку внутрішнього ринку: методико-прикладні засади. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. С. 215—221.
5. Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., Вірт О. Концептуальні засади узгодження галузевих структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. Том 2 (55). С. 346—361.

6. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торгового підприємства та механізм її забезпечення: дис. к.е.н. Львів: Львівська комерційна академія, 2008. 230 с.

7. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. Підприємство і торгівля. 2018. Вип. 22. С. 136—142.

8. Мельник І. М. Система інституційного забезпечення соціально-економічної модернізації сфери товарного обігу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 24. С. 5—12.

9. Прямухіна Н., Кравчик Ю. Модернізація державного управління системним розвитком національної економіки України. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 1 (61). С. 50—60.

10. Куцук П. О., Лупак Р. Л., Качан О. Є. Особливості державної політики модернізації системи внутрішньої торгівлі. Підприємство і торгівля. 2024. Вип. 41. С. 47—53.

11. Гринів В., Клепанчук О. Роль інвестиційних процесів у післявоєнній відбудові торговельної галузі України. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 179—188.

12. Проскурніна Н. В. Розвиток роздрібної торгівлі в умовах динамічної природи змін. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 34—37.

13. Чорна М., Бугріменко Р. Методичний підхід до оцінювання можливостей стратегічної трансформації підприємств роздрібної торгівлі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. № 3 (204). С. 51—56.

14. Руцишин Н. М. Обґрунтування стратегічних напрямів та структурних результатів реформування економіки України. Регіональна економіка. 2020. № 4 (98). С. 144—152.

References:

1. Panchenko, V.A., and Panchenko, O.P. (2024), "Structural changes and institutional reforms in the economy of Ukraine as strategic vectors of strengthening its economic security", *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, vol. 43, pp. 182—189.

2. Barna, M.Yu., and Rushchyshyn, N.M. (2020), "Structural characteristics of economic development: a system-analytical cross-section", *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 12 (44), pp. 23—30.

3. Kachan, O. (2023), "Conceptual structure of the system of internal trade in consumer goods and services", *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 29—33.

4. Mantalyuk, O., and Valkov, O. (2024), "Structural and dynamic analysis of the development of the domestic market: methodological and applied principles", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 3, pp. 215—221.

5. Kutsyk, P., Lupak, R., Shchupakivskyi, R., Kachan, O., and Virt, O. (2024), "Conceptual principles of harmonizing industry structural shifts with the needs of ensuring the competitiveness of the economy in the conditions of digital transformations", *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, vol. 2 (55), pp. 346—361.

6. Lupak, R.L. (2008), "Competitiveness of a commercial enterprise and the mechanism of its provision", Ph.D. Thesis, Economy, Lviv Commercial Academy, Lviv, Ukraine.

7. Proskurnina, N.V. (2018), "Development of retail trade in conditions of the dynamic nature of changes", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 22, no. 3, pp. 34—37.

8. Pryamukhina, N., and Kravchik, Yu. (2022), "Modernization of public administration through the systemic development of the national economy of Ukraine", *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi Akademiyi upravlinnya personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnya*, vol. 1 (61), pp. 50—60.

9. Kutsyk, P.O., Lupak, R.L., and Kachan, O.Ye. (2024), "Peculiarities of state policy of modernization of the domestic trade system", *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, vol. 41, pp. 47—53.

10. Melnyk, I.M. (2018), "System of institutional support for the socio-economic modernization of the sphere of commodity circulation", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 5—12.

11. Hryniv, V., and Klepanchuk, O. (2023), "The role of investment processes in the post-war reconstruction of the trade sector of Ukraine", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2, pp. 179—188.

12. Lupak, R.L. (2018), "Development of entrepreneurship in the conditions of import saturation of the domestic market of Ukraine", *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, vol. 22, pp. 136—142.

13. Chorna, M., and Bugrimenko, R. (2019), "Methodological approach to assessing the possibilities of strategic transformation of retail enterprises", *Visnyk Kyivsk'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 3 (204), pp. 51—56.

14. Rushchyshyn, N.M. (2020), "Substantiation of strategic directions and structural results of reforming the economy of Ukraine", *Rehional'na ekonomika*, vol. 4 (98), pp. 144—152.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2025 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

Ю. В. Премудрий,

аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4825-6084>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.226

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ СВИНИНИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Yu. Premudryi,

Postgraduate student, Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN REGULATING THE PORK MARKET AND THE POSSIBILITIES OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню міжнародного досвіду регулювання ринку свинини та визначенню можливостей його адаптації до умов України. Проаналізовано практики розвинених країн і міжнародних організацій, що охоплюють систему державних субсидій, податкових пільг, санітарно-ветеринарних стандартів, механізми ціноутворення та заходи підтримки експорту й внутрішнього виробництва. Особливу увагу приділено досвіду Європейського Союзу, де регулювання здійснюється в межах Спільної аграрної політики, що поєднує фінансову підтримку фермерів, контроль за якістю продукції, розвиток інфраструктури та захист внутрішнього ринку. Висвітлено американську та азіяську моделі регулювання, що базуються на поєднанні державних програм страхування, контрактних систем збуту та гнучких механізмів реагування на коливання попиту й пропозиції. У роботі обґрунтовано, що для України важливим є використання зарубіжних практик з урахуванням національної специфіки: воєнних викликів, дефіциту інвестиційних ресурсів, високої собівартості виробництва та потреби у модернізації матеріально-технічної бази. Зроблено висновок, що адаптація міжнародного досвіду регулювання ринку свинини має базуватися на створенні прозорої системи державної підтримки, розвитку кооперативних форм господарювання, впровадженні інноваційних технологій та інтеграції до європейських стандартів, що сприятиме підвищенню стійкості галузі, зміцненню продовольчої безпеки та конкурентоспроможності України на світовому ринку.

The article is devoted to an in-depth analysis of international experience in regulating the pork market and identifying the possibilities of its adaptation in Ukraine. It is emphasized that under current conditions the pork market is influenced by numerous factors — from global price fluctuations and changes in international trade to domestic challenges associated with wartime disruptions, declining investment activity, and the urgent need for modernization of production capacities. The practices of the European Union are analyzed, where regulation is carried out within the framework of the Common Agricultural Policy (CAP), which combines financial support for farmers, protective measures for the internal market, veterinary and sanitary standards control, export stimulation, and infrastructure development. Special attention is paid to the experience of the United States, characterized by the wide use of agricultural insurance systems, loss compensation programs, and contract-based sales schemes. Asian regulatory models demonstrate a flexible combination of state support with private investment in herd reproduction and the implementation of innovative technologies, which strengthens the competitiveness of the industry.

The article shows that for Ukraine it is especially important to take into account international approaches in the context of wartime challenges, when the pork market faces the problems of declining livestock numbers, high production costs, complicated logistics, and dependence on imported feed and breeding

resources. Priority directions for the adaptation of foreign experience are identified: establishing a transparent and long-term system of state support, encouraging cooperation and cluster-based forms of production organization, expanding the use of innovative technologies and digital management tools. Emphasis is placed on the need to harmonize Ukrainian standards with European requirements for product quality and safety, which will make it possible to integrate into the common market and strengthen positions in international trade. It is concluded that the adaptation of international experience in pork market regulation will contribute to increasing its resilience, reducing risks, ensuring food security, and forming competitive advantages of Ukraine in the global economic space.

Ключові слова: ринок свинини; міжнародний досвід; регуляторні механізми; державна підтримка; агрострахування; кооперація; кластери; інноваційні технології; цифровізація; європейські стандарти; продовольча безпека; стійкість; післявоєнне відновлення.

Key words: pork market; international experience; regulatory mechanisms; state support; agricultural insurance; cooperation; clusters; innovative technologies; digitalization; European standards; food security; resilience; post-war recovery.

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

Ринок свинини є стратегічно важливим сегментом агропромислового комплексу, який безпосередньо впливає на продовольчу безпеку країни, рівень забезпечення населення білковими продуктами та загальну стабільність внутрішнього продовольчого ринку. Його значення зумовлене не лише харчовою цінністю свинини, але й високою питомою вагою у структурі м'ясного виробництва: у багатьох країнах світу саме ця галузь формує основу споживчого раціону.

Особливістю ринку свинини є його висока чутливість до внутрішніх та зовнішніх шоків. На нього істотно впливають економічні кризи, зміни купівельної спроможності населення, поширення епізоотичних захворювань (зокрема африканської чуми свиней), воєнні ризики, порушення логістики, коливання світових цін на зерно та корми. У цих умовах навіть короткострокові потрясіння можуть спричинити суттєві цінові дисбаланси, дефіцит продукції або падіння рентабельності виробництва.

Міжнародний досвід свідчить, що стійкість і конкурентоспроможність ринку свинини значною мірою залежать від ефективного державного регулювання та розвитку інституційного середовища. У країнах Європейського Союзу, США, Канаді та Бразилії успішно функціонують системи державної підтримки, що охоплюють контроль за епізоотичною безпекою, розвиток страхових механізмів, регулювання цінових коливань і стимулювання експорту. Крім того, важливу роль відіграє діяльність галузевих асоціацій, кооперативів і кластерів, які забезпечують об'єднання виробників, розвиток інноваційних технологій та підвищення якості продукції.

Для України в умовах воєнних викликів і глобальної нестабільності питання формування стійкого ринку свинини набуває особливої актуальності. Поєднання

державних інструментів підтримки, інституційного розвитку та адаптації міжнародних практик може стати основою для відновлення і подальшого зростання галузі, що має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки та економічної стабільності країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових публікацій засвідчує, що регулювання ринку свинини у світі ґрунтується на поєднанні інституційних, економічних та організаційних механізмів. Європейська спільна аграрна політика (Ritson, Harvey) визначає ключові напрями підтримки фермерів, включаючи дотації, стандарти якості та контроль за безпечністю продукції. Стігліц підкреслює, що ринкові механізми не можуть повністю забезпечити ефективність продовольчих систем, тому важливою є роль держави у регуляції, стандартизації та розвитку інфраструктури. Українські дослідники (Ібатулін, Шепелєв, Свиноус, Гура) акцентують на необхідності державної підтримки свиноводства, розвитку конкурентоспроможності та адаптації вітчизняних господарств до європейських вимог. Загалом, аналіз літератури підтверджує, що інтеграція міжнародного досвіду потребує комплексного підходу, де поєднуються європейські стандарти регулювання з урахуванням специфіки українського аграрного сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення зарубіжних моделей регулювання ринку свинини та визначення можливостей їхньої адаптації в Україні з урахуванням сучасних воєнних викликів та перспектив євроінтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У наукових працях дослідників державне регулювання аграрних ринків розглядається як багаторівнева

система економічних, організаційних та інституційних інструментів, спрямованих на забезпечення рівноваги між попитом і пропозицією, підтримку доходів виробників та гарантування доступності продукції для споживачів [1]. Це визначення перегукується з підходами А. Маршалла і Дж. Кейнса, які ще у класичних працях акцентували на необхідності коригуючої ролі держави в умовах ринкових дисбалансів.

З позицій сучасної економічної науки регулювання аграрних ринків, зокрема ринку свинини, ґрунтується на концепціях державного протекціонізму та інституційного підходу. Як підкреслює Дж. Стігліц, ринкові механізми самі по собі не забезпечують ефективного функціонування агропродовольчих систем, а тому потребують активного втручання держави у сфері інфраструктурного розвитку, стандартизації та контролю якості [2].

У дослідженнях Мостової А. акцентується, що інституційне регулювання у сфері продовольчого ринку повинно передбачати створення дієвих механізмів кооперації, кластеризації та розвитку інтеграційних структур, які здатні знизити ризики для виробників та підвищити конкурентоспроможність галузі [3]. На думку українських учених, саме інституційні рамки визначають можливість ринку адекватно реагувати на зовнішні шоки — від цінових коливань до воєнних загроз [4].

Для ринку свинини ключовими напрямками регулювання є ті інструменти державної та інституційної політики, які дозволяють забезпечити стабільність виробництва, знизити ризики для виробників і споживачів та створити умови для інтеграції у міжнародний економічний простір.

Насамперед важливим є фінансово-кредитне забезпечення виробників. Доступ до кредитів, субсидій та лізингових програм виступає основою відновлення й модернізації свинарських господарств. Як свідчить аналітика FAO, саме дефіцит фінансових ресурсів є найбільшим бар'єром для технічного оновлення та впровадження сучасних технологій у країнах, що розвиваються. В умовах України ця проблема посилюється воєнними ризиками та високою вартістю кредитів, що вимагає від держави створення спеціальних програм пільгового фінансування та співпраці з міжнародними інституціями.

Другим стратегічним напрямом є контроль епізоотичної ситуації та дотримання ветеринарних стандартів. Африканська чума свиней, а також інші інфекційні захворювання становлять серйозну загрозу для стабільності галузі, адже спалахи хвороб призводять до значних економічних втрат, скорочення поголів'я та обмеження експорту [5]. Як наголошує OECD, країни, що мають розвинені системи біобезпеки, ветеринарного моніторингу та лабораторного контролю, демонструють вищий рівень конкурентоспроможності на глобальному ринку м'яса. Для України розвиток системи біобезпеки та гармонізація ветеринарних стандартів з нормами ЄС є критично важливим завданням у контексті євроінтеграції.

Не менш значущим інструментом є регулювання цінової політики та формування стратегічних резервів. Досвід Європейського Союзу свідчить, що створення механізмів цінової стабілізації дозволяє зменшувати негативний вплив кризових явищ, таких як різкі коливання вартості кормів або падіння попиту. Наявність державних резервів

м'яса й кормів дозволяє оперативно реагувати на дефіцити, зменшувати соціальну напругу та забезпечувати доступність свинини для населення. Науковці підкреслюють, що подібні заходи мінімізують соціальні ризики та виступають важливим елементом продовольчої безпеки навіть у періоди ринкових потрясінь [6].

Окремої уваги заслуговує розвиток експорту та інтеграція у міжнародні ланцюги створення вартості. У сучасній світовій практиці свинарські кластери активно виходять на глобальні ринки, забезпечуючи зростання валютних надходжень і зміцнення інвестиційної привабливості галузі. Для України це відкриває можливості розширення присутності на ринках Азії, Африки та ЄС, особливо за умови підвищення стандартів якості та безпечності продукції. Як слушно відзначав П. Друкер, конкурентоспроможність національної економіки визначається здатністю її секторів інтегруватися у світову систему поділу праці [7]. Це твердження повною мірою стосується і ринку свинини, для якого експортна орієнтація є одним із ключових чинників зростання.

Таким чином, ефективне регулювання ринку свинини має спиратися на поєднання фінансових, ветеринарних, цінових та експортних інструментів. Їхня комплексна реалізація дозволить зміцнити продовольчу безпеку, підвищити інноваційність і забезпечити стійку інтеграцію України в міжнародні агропродовольчі ланцюги.

Таким чином, теоретико-методологічні підходи до регулювання ринку свинини поєднують економічні та інституційні засади, базуючись на світових практиках і вітчизняних реаліях. Вони орієнтовані на забезпечення фінансової стабільності виробників, підвищення біобезпеки, гармонізацію стандартів із міжнародними нормами та розвиток експортного потенціалу, що є критично важливим для підвищення стійкості й конкурентоспроможності українського ринку.

Сучасний стан ринку свинини України впродовж 2015—2023 рр. характеризується низкою системних тенденцій, які свідчать про глибокі структурні проблеми та водночас окреслюють напрями подальшого розвитку. Найбільш помітним є поступове скорочення поголів'я свиней у господарствах усіх категорій. Якщо у 2015 році в Україні утримувалося понад 7,3 млн голів, то у 2021 році цей показник знизився до 6,0 млн, а у 2023 році — до близько 5,3 млн. Така динаміка зумовлена поширенням африканської чуми свиней, високою собівартістю виробництва, відсутністю достатньої державної підтримки та зниженням інвестиційної привабливості галузі. Війна додатково загострила ці проблеми: значна частина свинарських комплексів у зонах бойових дій була зруйнована чи зупинила роботу, що призвело до втрати частини виробничих потужностей та скорочення виробництва у прифронтових регіонах.

Валове виробництво м'яса свинини також демонструє стійку тенденцію до зменшення. У 2016 році воно становило 775 тис. тонн, проте у 2023 році знизилося до приблизно 690 тис. тонн, що на 12 % менше у порівнянні з довоєнним 2021 роком. Окрім традиційних факторів, вирішальне значення мав воєнний чинник: зростання вартості кормів через руйнування зернової інфраструктури, обмеження логістики, а також підвищені витрати на біобезпеку в умовах нестабільної санітарної ситуації.

Імпорт свинини за цей період мав тенденцію до зростання, хоча й залишався відносно невеликим у загальному балансі м'яса. У 2019 році він становив 27 тис. тонн, у 2021 році — 32 тис. тонн, а у 2023 році перевищив 40 тис. тонн. Основними постачальниками залишаються країни ЄС (Польща, Данія, Нідерланди). Експорт, навпаки, є стабільно низьким і не перевищує 3-5 тис. тонн на рік. Після 2022 року його географія суттєво скоротилася: військові ризики, руйнування транспортної інфраструктури та підвищені вимоги до ветеринарного контролю обмежили доступ української продукції на зовнішні ринки.

Попри складну ситуацію, внутрішнє споживання свинини залишається традиційно високим. У середньому українці споживають 50—52 кг м'яса на рік на одну особу, з яких 16—18 кг припадає саме на свинину. Попит залишається відносно стабільним, однак його структура змінюється: унаслідок падіння доходів населення споживачі дедалі частіше віддають перевагу дешевшим видам м'яса, зокрема курятині, яка зберігає цінову конкурентоспроможність.

Цінова динаміка на ринку свинини протягом 2015—2023 рр. була виражено висхідною. Середня ціна закупівлі живця у 2015 році становила близько 27—28 грн/кг, у 2021 році зросла до 43—45 грн/кг, а у 2023 році перевищила 60 грн/кг. Це зростання пояснюється інфляційним тиском, подорожчанням кормів та енергоносіїв, а також витратами на забезпечення біобезпеки. Війна посилює цю тенденцію: порушення логістики, блокування портів, зростання вартості перевезень та дефіцит робочої сили стали додатковими чинниками підвищення цін.

Отже, ринок свинини України зазнав подвійного удару: з одного боку — довготривалих структурних проблем, з іншого — руйнівного впливу війни. Поєднання цих факторів призвело до скорочення виробничого потенціалу, підвищення залежності від імпорту, зростання цінового навантаження на споживачів і посилення соціальних ризиків. Це підкреслює нагальну потребу в системному державному регулюванні та впровадженні комплексної програми відновлення галузі, яка має базуватися на міжнародному досвіді, але враховувати специфіку українських умов.

Сучасний ринок свинини України стикається з низкою глибоких проблем і викликів, які охоплюють інституційну, економічну, ветеринарну та соціальну сфери. Важливим інституційним обмеженням залишається відсутність цілісної державної стратегії розвитку свинарства, яка б комплексно поєднувала фінансову підтримку, ветеринарний контроль, інноваційні механізми та експортну політику. Недостатня координація між органами влади, профільними асоціаціями та виробниками не дозволяє своєчасно реагувати на кризові явища, а відставання у гармонізації санітарних і ветеринарних стандартів з нормами ЄС обмежує експортні можливості української продукції.

Економічні виклики пов'язані насамперед із високою собівартістю виробництва, яка формується під впливом зростання цін на корми, енергоносії та ветеринарні препарати. У середньому собівартість кілограма свинини в Україні є на 15—20 % вищою, ніж у країнах Європейського Союзу. Це знижує конкурентоспро-

можність галузі та ускладнює вихід на зовнішні ринки. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, відсутність ефективних програм лізингу й низька інвестиційна привабливість, посилена воєнними ризиками, стримують модернізацію виробничих комплексів і знижують темпи технологічного оновлення.

Окремим чинником залишається ветеринарно-біологічна загроза. Поширення африканської чуми свиней упродовж останнього десятиліття стало серйозним викликом для галузі, спричиняючи суттєві економічні втрати, знищення поголів'я та введення обмежень на експорт. Недостатній рівень фінансування ветеринарної служби та слабка біобезпека на багатьох фермах створюють умови для періодичних спалахів хвороби, що підриває стабільність ринку.

Соціальні проблеми також мають вагомий вплив на розвиток галузі. Падіння реальних доходів населення, посилення бідності та зростання трудової міграції впливають на структуру споживчого попиту. Хоча свинина традиційно посідає важливе місце у харчуванні українців, дедалі більше споживачів змушені замінювати її дешевшою курятиною. Водночас скорочення чисельності сільського населення зменшує потенціал для розвитку дрібних та середніх господарств, які є основними виробниками у цій галузі.

Війна посилює всі перелічені проблеми, завдавши галузі безпрецедентних втрат. Значна частина виробничих потужностей була зруйнована або зупинила роботу внаслідок бойових дій, особливо у східних і південних регіонах. Порушення логістичних ланцюгів призвело до здорожчання перевезень, а блокада портів обмежила можливості експорту. Зростання вартості кормів через ураження зернової інфраструктури та дефіцит робочої сили, зумовлений мобілізацією та міграцією населення, стали додатковими факторами кризи.

Узагальнюючи, ринок свинини України перебуває у стані багатовимірних викликів, що поєднують економічні, інституційні, ветеринарні та соціальні аспекти. Війна значно загострила його слабкі місця, зробивши галузь особливо вразливою до внутрішніх та зовнішніх шоків. Подолання цих проблем можливе лише за умови формування системної державної політики та використання міжнародного досвіду, адаптованого до українських реалій.

Досвід провідних країн світу та інтеграційних об'єднань показує, що ефективне регулювання ринку свинини є результатом гнучкого поєднання державної підтримки, інституційного середовища та ринкових механізмів.

У Європейському Союзі регулювання здійснюється в межах Спільної аграрної політики (САР), яка охоплює широкий набір фінансових та інституційних інструментів. Виробники отримують субсидії й дотації, що дозволяє їм зберігати стабільність доходів у разі коливань ринку. Велика увага приділяється системі ветеринарного контролю та біобезпеки: саме завдяки цьому країни ЄС змогли мінімізувати наслідки поширення африканської чуми свиней (АЧС) [8]. Важливою складовою є ринкові інтервенції — механізми тимчасового вилучення надлишкових обсягів продукції з ринку, що допомагає утримувати ціни від різких падінь. Крім того, ЄС активно підтримує експорт, укладаючи угоди про

вільну торгівлю з третіми країнами. У комплексі ці заходи демонструють, що стабільність ринку досягається завдяки поєднанню фінансових стимулів та жорсткого контролю якості й стандартів безпеки.

США використовують модель, що базується на принципах ринкової економіки, однак із сильною державною підтримкою. Міністерство сільського господарства США (USDA) реалізує програми страхування цінових ризиків, що дозволяє фермерам компенсувати втрати у випадку падіння ринкових цін. Виробники отримують податкові пільги на модернізацію комплексів та впровадження новітніх технологій, що сприяє підвищенню ефективності. Значне значення має система інформаційної підтримки: USDA забезпечує прозорість ринку через відкриту статистику, аналітику та прогнози, що допомагає виробникам ухвалювати обґрунтовані рішення. У зовнішньоекономічній політиці США активно розвивають експорт свинини, орієнтуючись на ринки Азії та Латинської Америки. Така стратегія дозволяє диверсифікувати напрями збуту та зміцнювати позиції країни як одного з глобальних лідерів у виробництві м'яса.

Канада поєднує ринкові механізми з державними інструментами підтримки. Особливістю канадської моделі є розвиток кооперативних форм організації виробників свинини, які об'єднують ресурси для ефективного виробництва та збуту. Це створює переваги масштабів, дозволяє зменшити витрати та забезпечити більш вигідні умови на переговорах із трейдерами та переробними підприємствами. Канада також застосовує гнучкі механізми регіональної підтримки, враховуючи специфіку окремих провінцій. Велика увага приділяється інвестиціям у наукові дослідження, зокрема у сфері годівлі та генетики свиней, що дозволяє підвищувати продуктивність та якість продукції. Ця модель є цінною для України, адже вона акцентує на поєднанні інновацій та кооперації, які можуть стати ключовими чинниками розвитку національного ринку.

Китай демонструє приклад централізованої моделі управління. Як найбільший виробник і споживач свинини у світі, країна реалізує масштабні програми субсидування фермерів, включаючи компенсації на будівництво комплексів і модернізацію виробництва. Уряд здійснює жорсткий контроль цін, регулюючи рівновагу між попитом і пропозицією. Важливою особливістю є формування стратегічних резервів свинини, які використовуються як інструмент стабілізації цін у кризові періоди [9]. Китай активно регулює імпорт і експорт продукції, балансує внутрішній ринок відповідно до потреб населення. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на кризи, однак водночас створює ризики монополізації та залежності від державного управління.

Зіставлення цих моделей показує, що ефективність регулювання ринку свинини забезпечується різними інструментами: у ЄС домінує системний інституційний підхід із жорстким контролем якості; у США — акцент на страхуванні ризиків, податкових стимулах і розвитку біржової торгівлі; у Канаді — кооперація та інновації; у Китаї — масштабне державне субсидування та централізоване управління. Для України найбільш доцільним є поєднання європейської моделі контролю якості та біобезпеки, американського підходу до диверсифікації експорту, канадського досвіду у розвитку кооперації та

китайських інструментів стратегічного резервування. Саме така синергія дозволить підвищити стійкість і конкурентоспроможність українського ринку свинини в умовах євроінтеграції та глобальної нестабільності.

Враховуючи сучасний стан ринку свинини та стратегічні завдання його розвитку, для України доцільним є запозичення та адаптація кращих міжнародних практик регулювання. З огляду на досвід ЄС, США, Канади та Китаю можна виокремити кілька напрямів, що мають найбільший потенціал.

По-перше, важливим інструментом є субсидування та кредитування виробників, як це успішно реалізується у Європейському Союзі та Китаї. Для українських свинарських господарств післявоєнний період стане критичним у плані відновлення матеріально-технічної бази та модернізації комплексів. Надання пільгових кредитів, компенсація відсоткових ставок, державні субсидії на будівництво та реконструкцію свинарників дозволить швидше відновити поголів'я, підвищити рівень локалізації виробництва і зменшити залежність від імпорту. Згідно з розрахунками профільних експертів, запровадження комплексної кредитно-субсидійної програми могло б щорічно збільшувати виробництво свинини на 5—7 %.

По-друге, перспективним є впровадження системи страхування ризиків і цінових коливань, що ефективно функціонує у США. Умови воєнних ризиків та нестабільності внутрішнього ринку роблять фермерів вразливими до різких коливань цін на корми та готову продукцію. Створення механізму державного страхування доходів дозволило б захистити виробників від банкрутства, знизити рівень невизначеності та стимулювати інвестиційну активність.

Третім напрямом є розвиток кооперативних форм і кластеризації, характерний для Канади. В умовах, коли більшість українських господарств є дрібними та середніми, їхня інтеграція у виробничо-збутові кооперативи створює додаткові можливості для спільної закупівлі кормів, реалізації продукції, інвестицій у технічне переоснащення. Кластерний підхід забезпечує об'єднання виробників, переробних підприємств, наукових установ і сервісних компаній, що сприяє ефективнішій організації ринку та зміцненню конкурентних позицій.

Четвертим пріоритетом має стати посилення ветеринарного контролю та біобезпеки, що відповідає європейській моделі. Для України, яка вже понад десяти років бореться з африканською чумою свиней, створення ефективної системи моніторингу та лабораторної діагностики є ключовим завданням. Гармонізація санітарних та ветеринарних стандартів із нормами ЄС відкриє можливості для експорту і зміцнить позиції української продукції на європейському ринку.

П'ятий напрям передбачає створення державного резерву свинини, за аналогією з Китаєм. У кризові періоди, коли ціни на ринку коливаються через дефіцит чи надлишок продукції, резерв дозволить державі стабілізувати ситуацію шляхом вилучення або додаткового постачання м'яса. Це дасть можливість уникнути різких цінових стрибків і захистити як виробників, так і споживачів.

Нарешті, ключовим завданням є інтеграція України у європейські ринки. Це потребує гармонізації санітар-

них і ветеринарних стандартів, запровадження європейських систем контролю якості та укладання торговельних угод. Розширення доступу до європейських і глобальних ринків дозволить Україні диверсифікувати експорт, знизити залежність від внутрішніх ризиків і підвищити інвестиційну привабливість галузі.

Таким чином, адаптація міжнародного досвіду повинна відбуватися комплексно, поєднуючи фінансово-кредитні стимули, страхові механізми, кооперацію, біобезпеку та стратегічне резервування. Синергія цих інструментів дозволить не лише відновити ринок свинини після воєнних потрясінь, але й перетворити його на конкурентоспроможний сектор, інтегрований у європейський та світовий економічний простір.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз міжнародного досвіду регулювання ринку свинини показує, що стійкість та конкурентоспроможність цієї галузі формуються на основі поєднання фінансово-економічних стимулів, інституційної підтримки та жорсткого контролю за якістю і біобезпекою. При цьому кожна країна чи інтеграційне об'єднання виробило власну специфічну модель, яка відображає історичні, економічні та соціальні особливості. Європейська модель базується на субсидуванні виробників, суворих ветеринарних стандартах і механізмах ринкової інтервенції, що дозволяють гарантувати стабільність цін і доступність продукції. Американський підхід акцентує на розвитку системи страхування ризиків, податкових стимулів і біржової торгівлі, які забезпечують прозорість і прогнозованість ринку. Канадська практика робить наголос на розвитку кооперативів та інновацій, що дозволяє дрібним і середнім виробникам об'єднувати ресурси та посилювати свої позиції у конкурентному середовищі. Китайська модель, у свою чергу, відзначається масштабним державним втручанням, формуванням стратегічних резервів і жорстким ціновим контролем, що забезпечує швидку реакцію на кризові явища, але водночас підвищує ризик монополізації.

Для України, яка перебуває у стані воєнних потрясінь і глобальної нестабільності, найбільш доцільним є комплексне використання зазначених інструментів у поєднанні з власними інституційними реформами. Це означає, що поряд із запровадженням субсидій і кредитних програм необхідно формувати систему страхування ризиків і доходів виробників, посилювати біобезпеку та гармонізувати стандарти з нормами ЄС, розвивати кооперативні форми організації та створювати державні резерви для згладжування ринкових коливань. Такий підхід дозволить забезпечити відновлення галузі свинарства у післявоєнний період, підвищити її інвестиційну привабливість та інтегруватися у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що комплексна адаптація міжнародних практик, скоригована з урахуванням українських реалій і викликів війни, стане стратегічною передумовою для підвищення продовольчої безпеки, модернізації аграрного сектору та посилення позицій України на світовому ринку свинини.

Література:

1. Красноручий О. О. Державне регулювання аграрної сфери та динаміка конкурентоспроможності її суб'єктів. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. Вип. 150. С. 9—18.
2. Stiglitz J. E. The Revolution of Information Economics: The Past and the Future. NBER Working Paper No. 23780. National Bureau of Economic Research, 2017. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23780>.
3. Мостова А. Д. Інституційне забезпечення продовольчої безпеки держави. Проблеми Економіки. 2019. № 3. С. 68—76.
4. Прунцева Г. О. Аналіз проблем функціонування інституціонального механізму продовольчої безпеки. Регіональна економіка. 2021. № 1. С. 107—114.
5. Свиноус І. В., Гура А. М. Сучасні тенденції виробництва продукції свинарства в Україні. Сталій розвиток економіки. 2013. № 5. С. 5—10.
6. Ritson C., Harvey D. R. The Common Agricultural Policy. 2nd ed. Wallingford: CAB International, 1997.
7. Drucker P. F. Post-Capitalist Society. New York: Harper Business, 1993.
8. Шепелєв В. С. Стратегічні орієнтири та сучасні тенденції розвитку галузі свинарства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2014. Т. 19, вип. 3 (1). С. 254—258.
9. Ібатулін М. І. Державна підтримка свинарства в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Сталій розвиток економіки. 2016. № 4 (33). С. 15—19.

References:

1. Krasnoruts'kyj, O.O. (2014), "State regulation of the agricultural sector and the dynamics of the competitiveness of its subjects", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka, vol. 150, pp. 9—18.
 2. Stiglitz, J.E (2017), "The Revolution of Information Economics: The Past and the Future", NBER Working Paper No. 23780. National Bureau of Economic Research. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23780>.
 3. Mostova, A.D. (2019), "Institutional provision of food security of the state", Problemy Ekonomiky, vol. 3, pp. 68—76.
 4. Pruntseva, H.O. (2021), "Analysis of the problems of the functioning of the institutional mechanism of food security", Rehional'na ekonomika, vol. 1, pp. 107—114.
 5. Svyynous, I.V. and Hura, A.M. (2013), "Current trends in pig production in Ukraine", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 5, pp. 5—10.
 6. Ritson, C. and Harvey, D.R. (1997), The Common Agricultural Policy, 2nd ed., CAB International, Wallingford, USA.
 7. Drucker, P.F. (1993), Post-Capitalist Society, Harper Business, New York, USA.
 8. Shepeliev, V.S. (2014), "Strategic guidelines and current trends in the development of the pig industry", Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 19, no. 3 (1), pp. 254—258.
 9. Ibatullin, M.I. (2016), "State support for pig farming in Ukraine: current state and development prospects", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 4 (33), pp. 15—19.
- Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 р.

Д. І. Сліпко-Кривуца,
аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
ORCIDID: [https:// orcid.org/0009-0005-5661-9982](https://orcid.org/0009-0005-5661-9982)

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.232

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ФЕРМЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

D. Slipko-Kryvutsya,
Postgraduate student, Tavia State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR SUPPORTING
FARMING IN TIMES OF WAR AND POST-WAR RECOVERY

Стаття присвячена аналізу організаційно-економічних механізмів підтримки фермерства в умовах війни та післявоєнного відновлення. Визначено основні проблеми, з якими стикаються фермерські господарства: руйнування інфраструктури, скорочення земельного та ресурсного потенціалу, міграція робочої сили, зростання собівартості та обмежений доступ до фінансування. Обґрунтовано, що ефективна підтримка потребує поєднання державних інструментів (субсидії, пільгове кредитування, агрострахування, податкові пільги) з ринковими механізмами та міжнародною допомогою. Особливого значення набувають розвиток кооперації, кластерних форм організації, впровадження цифрових технологій і створення онлайн-платформ для торгівлі та логістики. Підкреслено необхідність модернізації матеріально-технічної бази, розвитку соціальної інфраструктури та підтримки молодих фермерів як рушійної сили інновацій. Зроблено висновок, що фермерство може стати ключовим драйвером відновлення аграрної економіки України, підвищення продовольчої безпеки та інтеграції у європейський економічний простір.

The article is devoted to an in-depth study of organizational and economic mechanisms for supporting farming under wartime conditions and post-war recovery, which are becoming a key factor in ensuring the resilience of the agricultural sector and the food security of the state. During wartime, farms face a wide range of systemic problems: the destruction of production and logistics capacities, the reduction of land and resource bases, labor shortages due to migration processes, rising production costs, and high risks of entrepreneurial activity. A significant barrier is also the limited access to credit and investment resources, which complicates the modernization of production facilities and the introduction of advanced technologies.

The article substantiates that the recovery and development of the farming sector are possible only through the comprehensive application of organizational and economic support mechanisms that combine state policy instruments, market self-regulation mechanisms, and international technical assistance. The main areas of state support include subsidies and grants, tax benefits,

preferential lending programs, agricultural insurance, as well as the development of institutions that facilitate farmers' access to resources and sales markets. It is shown that the development of cooperation and cluster initiatives is of particular importance, as they help to reduce production costs, increase sales efficiency, and form competitive advantages in both domestic and foreign markets.

An important component of support is the introduction of digital technologies in farming, the creation of online platforms for trade and logistics, monitoring systems, and agricultural insurance. This makes it possible to increase transparency, reduce risks, and ensure the adaptability of farms to unpredictable challenges. The article emphasizes that post-war recovery of farming should be based on the modernization of the material and technical base, the spread of energy-efficient and environmentally friendly technologies, the development of social infrastructure in rural areas, and the support of young farmers as a driving force of innovative changes.

It is concluded that farms can become a key driver of the recovery of Ukraine's agricultural economy, as they combine economic, social, and environmental functions. Their development will contribute to increasing employment in rural areas, preserving demographic potential, expanding export opportunities, and integrating Ukraine into the European economic space. The future prospects of farming will be determined by the ability to combine European experience and standards with national priorities, to implement effective state policies, and to introduce innovative technological solutions that will ensure sustainable development in the long term.

Ключові слова: фермерство; організаційно-економічні механізми; державна підтримка; воєнні виклики; післявоєнне відновлення; кооперація; кластери; агросстрахування; цифрові технології; продовольча безпека.

Key words: farming; organizational and economic mechanisms; state support; wartime challenges; post-war recovery; cooperation; clusters; agricultural insurance; digital technologies; food security.

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

Фермерство є однією з ключових складових аграрного сектору України, оскільки воно забезпечує не лише продовольчу безпеку держави, а й виконує важливі соціально-економічні функції. Фермерські господарства формують значну частку валової продукції сільського господарства, створюють робочі місця для сільського населення, сприяють наповненню місцевих бюджетів та розвитку соціальної інфраструктури на рівні територіальних громад. Крім того, саме фермерство виступає рушійною силою диверсифікації сільської економіки, стимулює розвиток переробки, кооперації та місцевих ринків, зберігаючи при цьому традиційні форми господарювання та культурні цінності села.

В умовах війни діяльність фермерських господарств зазнала значних втрат і викликів. Руйнування виробничих та логістичних об'єктів, скорочення внутрішніх і зовнішніх ринків збуту, зростання цін на паливо, енергоносії та корми, а також обмежений доступ до кредитних ресурсів та інвестицій істотно ускладнили їхнє функціонування. Додатковим бар'єром стало підвищення

ризиків ведення бізнесу через воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів і скорочення купівельної спроможності населення. За оцінками профільних асоціацій, у 2022—2023 рр. понад третина малих і середніх фермерських господарств змушена була скоротити обсяги виробництва, а частина взагалі призупинила діяльність.

Попри ці труднощі, фермери продовжують залишатися ключовими виробниками харчових продуктів і відіграють провідну роль у підтримці продовольчої безпеки країни. Їхня гнучкість, здатність швидко адаптуватися до нових умов, орієнтація на локальні ринки та коопераційні ініціативи дозволяють підтримувати життєздатність сільських територій навіть у кризових умовах. Водночас у післявоєнний період саме фермерські господарства можуть стати головними драйверами відновлення сільської економіки, розвитку місцевих громад, відбудови інфраструктури та інтеграції України у європейський простір.

Таким чином, роль фермерства в сучасних умовах виходить далеко за межі аграрного виробництва. Воно стає стратегічним чинником соціальної стабільності, відродження сільських територій і забезпечення стійкого розвитку держави у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд сучасних публікацій свідчить, що підтримка фермерства в умовах війни та післявоєнного відновлення потребує поєднання інституційних, фінансових та організаційно-економічних механізмів. Європейська комісія наголошує на ролі політики розвитку підприємництва та малих і середніх підприємств як драйверів економічної стійкості. Д. Норт та О. Вільямсон підкреслюють значення інституційних змін і мінімізації транзакційних витрат для ефективного функціонування аграрних ринків, що особливо актуально в умовах криз. Українські дослідники (Свиноус, Гаврик, Биба, Олійник) зосереджуються на типологізації фермерських господарств та особливостях їхнього розвитку в нестабільному середовищі, тоді як Гилка акцентує на кластерних формах як інструменті колективної стійкості. Загалом, зарубіжний і національний досвід доводить, що ефективна підтримка фермерства має базуватися на поєднанні інноваційних управлінських підходів, фінансових програм і розвитку кооперації для забезпечення відновлення та сталого розвитку галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз організаційно-економічних механізмів підтримки фермерства в умовах воєнних викликів і визначення перспектив їх удосконалення для післявоєнного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних наукових дослідженнях підтримка підприємництва трактується як цілісна система інституційних, фінансових та організаційних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, стимулювання їхньої інноваційної активності та забезпечення сталого розвитку [1]. В умовах глобалізації й зростання невизначеності зовнішнього середовища, ця система розглядається не лише як сукупність державних і ринкових інструментів, а як багаторівневий механізм взаємодії держави, бізнесу, громад та міжнародних партнерів.

Для України питання підтримки фермерства набуває особливої ваги, оскільки саме малі та середні господарства найбільш вразливі до кризових явищ, воєнних викликів і зовнішніх шоків. Науковці підкреслюють, що фермерство не можна розглядати лише як економічний сектор — воно є фундаментом соціальної стабільності сільських громад, чинником збереження людського капіталу та основою продовольчої безпеки країни [2]. Тому механізми підтримки фермерських господарств мають поєднувати як класичні економічні інструменти, так і інноваційні підходи, зорієнтовані на довгострокову стійкість.

Організаційно-економічний механізм підтримки фермерства охоплює кілька ключових складових:

1. Економічні інструменти: субсидії, пільгове кредитування, гранти, податкові пільги та програми страхування ризиків. Вони спрямовані на зниження фінансових бар'єрів та стимулювання інвестиційної активності. Дослідження North і Williamson доводять, що саме дос-

туп до фінансових інструментів визначає конкурентоспроможність малих господарств [3, 4]. Організаційні форми: розвиток кооперативів, аграрних кластерів, дорадчих служб та бізнес-інкубаторів. Як зазначає Porter, саме кооперація та кластеризація дозволяють малим виробникам формувати ефективні ланцюги доданої вартості й посилювати їхню ринкову позицію [5].

2. Інституційне середовище: система законодавчих актів, державних і регіональних програм підтримки, а також міжнародна допомога (ЄС, FAO, Світовий банк). Олійник А. наголошує, що інституційна зрілість є визначальним чинником ефективності фермерського сектору, адже саме вона забезпечує прозорі правила гри та довіру між суб'єктами ринку [6].

3. Інноваційні підходи: цифровізація аграрного виробництва, впровадження smart-агро, розвиток електронних платформ для збуту продукції, пошук альтернативних ринків. Lambin акцентує, що інновації є базою довгострокової конкурентоспроможності, адже вони дозволяють фермерським господарствам не лише підвищувати продуктивність, але й адаптуватися до змін кон'юнктури та кліматичних ризиків [7].

Таким чином, підтримка фермерства повинна базуватися на системному поєднанні фінансових, організаційних, інституційних та інноваційних інструментів. У перспективі саме такий підхід дає змогу забезпечити стійкість фермерських господарств, їх інтеграцію у європейський аграрний простір та підвищення ролі фермерства у соціально-економічному розвитку сільських територій України.

Функціонування фермерських господарств в Україні у воєнних умовах супроводжується низкою системних проблем, які суттєво обмежують їхню економічну діяльність і посилюють потребу у державній та міжнародній підтримці.

По-перше, значних втрат зазнали виробничі потужності та земельні угіддя. За даними FAO, понад 30 % сільськогосподарських земель України тимчасово окуповані, заміновані або забруднені, що унеможливає їх використання у виробничому процесі. Значна частина тваринницьких комплексів, складів та елеваторів у східних і південних регіонах була пошкоджена чи знищена внаслідок бойових дій.

По-друге, війна створила серйозні логістичні бар'єри та обмежила експорт. Блокування морських портів у 2022 р. призвело до падіння експорту агропродукції майже на 40 %, а витрати на транспортування продукції залізницею чи автотранспортом зросли у 2—3 рази. Це безпосередньо вплинуло на рентабельність малих і середніх фермерських господарств, орієнтованих на зовнішні ринки.

По-третє, гостро відчувається дефіцит фінансових ресурсів. За інформацією НБУ, у 2022—2023 рр. частка кредитів для аграрного сектору становила лише 6—7 % від загального портфеля банківських кредитів, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 15—18 %. До того ж, середні кредитні ставки в Україні залишаються високими — 12—15 %, що робить позики практично недоступними для дрібних фермерів.

По-четверте, війна спричинила різке зростання цін на ресурси. Вартість пального зросла більш ніж на 40 % у 2022 р., ціни на добрива подвоїлися, а витрати

на корми підвищилися на 25—30 %. Це різко збільшило собівартість агропродукції та знизило конкурентоспроможність фермерів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

По-п'яте, зниження купівельної спроможності населення обмежило внутрішній попит на продукцію фермерських господарств. За даними Держстату, у 2022 р. витрати домогосподарств на харчові продукти зросли до 49 % від загальних витрат, але споживання м'яса скоротилося майже на 12 %, молока — на 11 %, що безпосередньо вплинуло на збут продукції фермерів.

По-шосте, війна спричинила відтік трудових ресурсів через мобілізацію та вимушену міграцію. За оцінками ILO, понад 5 млн українців виїхали за кордон у пошуках безпеки, значна частина з них — працездатні особи із сільських територій. Це призвело до дефіциту кваліфікованої робочої сили у фермерських господарствах.

Нарешті, суттєво зросли ризики ведення бізнесу. В умовах невизначеності, воєнних загроз та відсутності ефективних механізмів страхування сільськогосподарських ризиків фермери стикаються з підвищеною вразливістю. За оцінками Світового банку, понад 60 % фермерських господарств України у 2022 р. працювали з нульовою або від'ємною рентабельністю.

Отже, сукупність цих факторів призвела до значного падіння фінансової стійкості фермерських господарств, скорочення їхньої прибутковості та зростання залежності від зовнішньої підтримки — як державної, так і міжнародної. Це підтверджує нагальну необхідність розробки системних програм допомоги та адаптації міжнародних практик підтримки сільського підприємництва до українських реалій.

У воєнних умовах функціонування фермерських господарств в Україні набуло критично вразливого характеру, що зумовило потребу у цільових інструментах державної та міжнародної підтримки. Ці механізми спрямовані на забезпечення мінімальної фінансової стабільності, збереження виробничого потенціалу та адаптацію фермерів до нових умов господарювання.

Одним із ключових напрямів є пільгове кредитування. Програма "Доступні кредити 5-7-9 %", яка діє в аграрному секторі, у 2022—2023 рр. охопила понад 25 тис. аграрних підприємств, з них значну частину — малі фермерські господарства. Обсяг виданих кредитів агросектору перевищив 120 млрд грн, причому близько 70 % позик було спрямовано на посівну кампанію та закупівлю пального й добрив.

Крім того, важливим елементом підтримки стали програми мікрофінансування, орієнтовані на дрібних фермерів і підприємців. Наприклад, у межах проєктів FAO та USAID лише у 2022 р. було видано понад 15 тис. грантів на суму понад 20 млн дол., що дозволило малим виробникам зберегти господарську діяльність і забезпечити продовольчу безпеку на локальному рівні.

Значну роль відіграють і грантові програми міжнародних донорів. ЄС у 2023 р. оголосив пакет підтримки для аграріїв України обсягом понад 50 млн євро, спрямований на розвиток малого та середнього фермерства, а також на впровадження інноваційних рішень. Водночас державні гарантії у кредитуванні (через Фонд розвитку підприємництва) дали можливість банкам видавати кредити аграріям навіть за умов високих ризиків.

Уряду вдалося запровадити низку податкових пільг, спрямованих на зменшення навантаження на фермерів у кризовий період. Так, підприємства, що працюють у зонах бойових дій або на тимчасово окупованих територіях, отримали право на відтермінування сплати податків і зборів. Для малих фермерських господарств діють спрощені процедури реєстрації та звітності, що дозволяє мінімізувати адміністративні витрати й зосередитися на збереженні виробництва.

За даними Міністерства фінансів, у 2022—2023 рр. обсяг податкових пільг для аграрного сектору склав близько 15 млрд грн, що частково компенсувало зростання витрат на ресурси та допомогло утримати фермерів на ринку.

Важливим чинником є діяльність державних і міжнародних програм, які підтримують фермерів у воєнних умовах. Програма "Доступні кредити 5-7-9 %" у сільському господарстві залишається основним механізмом короткострокового фінансування. Разом з тим громадські організації, асоціації та кооперативи відіграють значну роль у розподілі гуманітарної допомоги, насіння, кормів та засобів захисту рослин, які надходять від міжнародних партнерів.

Особливої уваги заслуговує підтримка релокації бізнесу у безпечніші регіони. Лише у 2022—2023 рр. понад 700 аграрних підприємств перемістили свою діяльність на західні та центральні області України, що дозволило зберегти робочі місця та уникнути повної зупинки виробництва.

Таким чином, у воєнний період організаційно-економічні механізми підтримки фермерства в Україні охоплюють фінансові, податкові та інституційні інструменти, які у комплексі дозволяють пом'якшити наслідки війни, знизити ризики для малих і середніх виробників та зберегти основу продовольчої безпеки держави.

Після завершення воєнних дій одним із головних завдань економічної політики України стане відновлення та модернізація фермерських господарств. Організаційно-економічні механізми мають бути спрямовані не лише на ліквідацію наслідків війни, а й на формування сучасної, конкурентоспроможної та стійкої аграрної моделі, інтегрованої у європейський ринок.

Зруйновані виробничі потужності та пошкоджені землі потребують масштабних інвестицій. За оцінками Світового банку (2023), збитки аграрного сектору України перевищили 8,7 млрд дол. США, з яких понад 30 % стосуються інфраструктури (склади, елеватори, тваринницькі комплекси).

У післявоєнний період доцільно реалізувати програми компенсації витрат фермерам на відновлення господарств, залучаючи державні та міжнародні ресурси. Державні інвестиції мають зосередитися на відбудові критичної інфраструктури — доріг, складів, систем іригації, логістичних хабів. Важливо також стимулювати будівництво нових сучасних ферм, що відповідатимуть європейським стандартам якості та безпеки, з використанням енергоефективних технологій.

Міжнародний досвід показує, що саме кооперація та кластеризація є драйверами післякризового розвитку. У ЄС близько 50 % сільськогосподарської продукції реалізується через кооперативи, а у Франції понад 60 % молока виробляється кооперативними структурами.

ми. Для України розвиток кооперативного руху означатиме подолання проблеми дрібнотоварності, спільне використання техніки, зниження витрат і формування конкурентних ланцюгів доданої вартості.

Створення аграрних кластерів, що об'єднують фермерів, переробників і логістичні компанії, дозволить підвищити ефективність виробництва та збуту [8]. Важливим елементом стане розвиток дорадчих служб та бізнес-інкубаторів на базі університетів і наукових центрів, які зможуть забезпечити фермерів знаннями, консультаціями та доступом до інновацій.

Відновлення має супроводжуватися масштабною цифровізацією та впровадженням інновацій. За даними OECD, використання технологій точного землеробства дозволяє знизити витрати на 15—20 % і підвищити врожайність на 20—25 %. В Україні вже у 2021—2022 рр. понад 12 % фермерських господарств використовували елементи точного землеробства (GPS-навігація, дрони, сенсори), і ця тенденція має посилитися після війни.

Перспективним напрямом стане використання цифрових платформ для маркетингу та збуту продукції, що дозволить фермерам напряму виходити на внутрішніх і зовнішніх споживачів. Важливою складовою є підтримка стартапів у сфері агроінновацій, що спеціалізуються на розробці smart-рішень, big data-аналітики, інтернету речей (IoT) та біотехнологій.

Війна призвела до масштабного відтоку трудових ресурсів: за даними ILO, понад 5 млн українців виїхали за кордон, серед них значна частка — жителі сільських територій. Це створює виклик для відновлення кадрового потенціалу фермерства.

У післявоєнний період необхідно реалізувати програми підготовки та перепідготовки кадрів, орієнтовані на сучасні агротехнології та цифрові навички. Особливу увагу слід приділити стимулюванню молодіжного та жіночого підприємництва, оскільки ці групи населення здатні стати драйверами інновацій та соціально орієнтованого бізнесу. Додатково має розвиватися соціальне підприємництво, яке сприятиме інтеграції вразливих груп населення (ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, багатодітних сімей) у господарську діяльність.

Отже, організаційно-економічні механізми післявоєнного відновлення фермерства мають охоплювати відбудову виробничої бази, розвиток кооперації, інноваційну трансформацію та інвестування у людський капітал. Їхня реалізація дозволить не лише відновити втрачені потужності, але й створити сучасну модель фермерського господарювання, здатну забезпечувати продовольчу безпеку, конкурентоспроможність і соціальну стійкість України в умовах інтеграції до ЄС.

Євроінтеграційний курс України формує для фермерських господарств не лише виклики, а й широкі можливості для розвитку. Інтеграція у спільний європейський ринок дозволяє українським аграріям вийти на якісно новий рівень господарювання, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталість сільських територій.

По-перше, важливим ресурсом є доступ до програм підтримки ЄС, зокрема LEADER та Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських те-

риторій (EAFRD). Ці інструменти надають фермерам можливість отримувати гранти на розвиток місцевих ініціатив, модернізацію виробничої бази, впровадження інновацій та розвиток соціальної інфраструктури. Досвід країн Центральної та Східної Європи показує, що завдяки програмі LEADER лише за період 2014—2020 рр. було реалізовано понад 200 тис. локальних проєктів, що суттєво змінило обличчя сільських громад. Для України долучення до таких програм означатиме додаткові можливості для фінансування відбудови та модернізації фермерського сектору.

По-друге, гармонізація стандартів якості та безпеки продукції відкриває шлях для розширення експорту. Хоча це потребує значних інвестицій, відповідність вимогам ЄС дозволить українським фермерам забезпечити стабільний збут на одному з найбільших ринків світу. Крім того, адаптація стандартів підвищить довіру споживачів і сприятиме розвитку нових сегментів — від органічних продуктів до продукції з географічним зазначенням.

По-третє, перспективною є інтеграція у європейські ланцюги створення вартості. Це означає не лише експорт сировини, але й розвиток партнерських відносин із європейськими переробними підприємствами, логістичними компаніями та ритейлерами. Така інтеграція дозволить українським фермерам отримувати більшу частку доданої вартості, формувати сталі ринкові позиції та диверсифікувати канали збуту.

По-четверте, європейський вектор розвитку стимулює екологічне та органічне виробництво. В ЄС сегмент органіки щороку зростає на 5—8 %, а його обсяг перевищує 40 млрд євро. Україна вже має потенціал у цій сфері: за даними Єврокомісії, у 2022 р. країна посіла 4-те місце серед постачальників органічної продукції до ЄС, забезпечивши понад 9 % імпорту. Подальший розвиток органічного виробництва відповідно до стандартів ЄС може стати одним із ключових конкурентних переваг українських фермерів.

Отже, перспективи євроінтеграції для українського фермерства полягають у поєднанні фінансової підтримки, гармонізації стандартів, включення у європейські ланцюги вартості та розвитку органічного виробництва. Це створює умови для підвищення конкурентоспроможності фермерів, забезпечення сталого розвитку сільських громад і зміцнення позицій України на світовому аграрному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Організаційно-економічні механізми підтримки фермерства в умовах війни та у післявоєнний період мають спиратися на системний і комплексний підхід, що поєднує фінансові, податкові, інституційні та інноваційні інструменти. Їхнє завдання полягає не лише у короткостроковому реагуванні на кризові виклики, а й у формуванні передумов для довгострокового розвитку та модернізації фермерського сектору.

У короткостроковій перспективі пріоритетними заходами є забезпечення доступу фермерських господарств до кредитних ресурсів, грантових і мікрофінансових програм, гуманітарної допомоги та податкових

пільг. Це дозволить зберегти базову життєздатність сектору, мінімізувати ризик банкрутства та уникнути масового скорочення виробництва. За оцінками FAO, близько 30 % українських фермерів змогли продовжити діяльність саме завдяки програмам екстреної підтримки.

У довгостроковому вимірі ключовими стратегічними орієнтирами є розвиток кооперації та кластеризації, що сприятиме формуванню сталих ланцюгів доданої вартості, посиленню позицій малих і середніх виробників на внутрішньому й зовнішніх ринках. Важливим напрямом є цифровізація та впровадження smart-технологій, що дозволить підвищити продуктивність, знизити виробничі витрати та інтегрувати українських фермерів у глобальні інноваційні тренди. Особливу роль відіграє гармонізація стандартів якості та безпеки продукції відповідно до вимог ЄС, що відкриє доступ до одного з найбільших і найплатоспроможніших ринків світу.

Інтеграція у європейський економічний простір має стати стратегічною метою розвитку українського фермерства. Вона передбачає не лише фінансову підтримку через програми ЄС (LEADER, EAFRD), а й доступ до сучасних технологій, освітніх програм та міжнародних партнерських мереж. Це створить нові можливості для інновацій, диверсифікації виробництва та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, реалізація організаційно-економічних механізмів підтримки фермерства дасть змогу не лише відновити аграрний сектор після війни, а й здійснити його глибоку структурну модернізацію. Українське фермерство має шанс трансформуватися у потужний і високотехнологічний сектор, що стане фундаментом продовольчої безпеки країни, рушієм відродження сільських територій та активним учасником світового аграрного ринку.

Література:

1. European Commission. Entrepreneurship and Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) Policy. Brussels: EC, 2020.
2. Свиноус І., Гаврик О., Биба В. Методичні підходи до типологізації фермерських господарств. Економічний дискурс. 2020. № 1. С. 105—116.
3. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
4. Williamson O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. Journal of Economic Literature. 2000. Vol. 38, No. 3. P. 595—613.
5. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77—90.
6. Олійник А. С. Особливості функціонування фермерських господарств в Україні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 4. С. 64—67.
7. Lambin J.-J. Strategic Marketing: A European Perspective. 2nd ed. London: McGraw-Hill, 2004.
8. Гилка М. Д. Тенденції розвитку кластерних формувань в аграрному секторі України. Інноваційна економіка. 2015. № 2. С. 34—38.

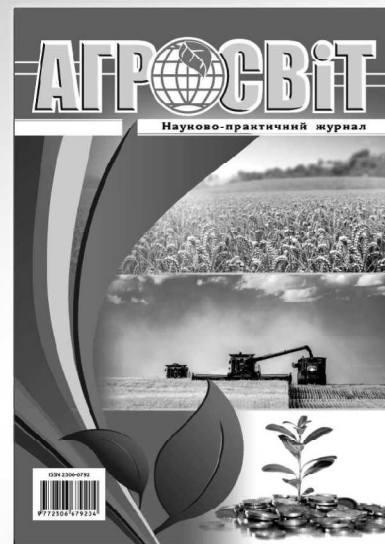
References:

1. European Commission (2020), Entrepreneurship and Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) Policy, EC, Brussels.
 2. Svytnous, I. Havryk, O. and Byba, V. (2020), "Methodological approaches to typology of farms", Ekonomichnyj dyskurs, vol. 1, pp. 105—116.
 3. North, D.C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
 4. Williamson, O. (2000), "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead", Journal of Economic Literature, vol. 38, pp. 595—613.
 5. Porter, M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, vol. 76 (6), pp. 77—90.
 6. Olijnyk, A.S. (2015), "Features of the functioning of farms in Ukraine", Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu, vol. 4, pp. 64—67.
 7. Lambin, J.-J. (2004), Strategic Marketing: A European Perspective, 2nd ed., McGraw-Hill, London, UK.
 8. Hylka, M.D. (2015), "Trends in the development of cluster formations in the agricultural sector of Ukraine", Innovatsijna ekonomika, vol. 2, pp. 34—38.
- Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 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. В. Яковийшин,
аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4024-4835>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.238

СІЛЬСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Ya. Yakovyshyn,
Postgraduate Student, Dmytro Motorny Tavrichesky State Agrotechnological University

RURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION:
NEW OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Стаття присвячена аналізу трансформаційних процесів у сфері сільського підприємництва України в умовах євроінтеграції. Європейський вибір відкриває нові можливості для розвитку сільських територій, диверсифікації діяльності та залучення інвестицій. Розглянуто потенціал використання інструментів ЄС, спрямованих на підтримку малих і середніх аграрних підприємств, розвиток кооперації, кластерів та цифрових технологій. Акцент зроблено на необхідності адаптації системи державної підтримки до стандартів ЄС у сферах фінансування, дорадництва, екологізації та соціальної відповідальності бізнесу.

Водночас визначено ключові виклики: низька конкурентоспроможність виробників, потреба в модернізації інфраструктури, удосконаленні інституційних механізмів та захисті інтересів дрібних фермерів. Значну увагу приділено проблемі людського капіталу та відтоку працездатного населення із сільських територій. Запропоновано напрями розвитку: доступ до фінансів і програм ЄС, розширення кооперації та кластерів, інноваційно-цифрова модернізація, розвиток освітніх і консультаційних послуг.

The article provides a comprehensive analysis of the prospects and challenges of rural entrepreneurship development in Ukraine under the course of European integration. The European choice of the state opens broad opportunities for the modernization of the agricultural sector, diversification of entrepreneurial activities, and integration into the EU single economic space. The study considers modern European practices of supporting rural areas, based on the implementation of the Common Agricultural Policy (CAP), aimed at financing small and medium-sized farms, developing cooperatives and cluster associations, stimulating innovations, protecting the environment, and shaping a sustainable agri-business model. It is shown that Ukraine's participation in cross-border cooperation programs, access to EU structural funds and international financial institutions creates new opportunities for attracting investments, modernizing infrastructure, and enhancing the competitiveness of local entrepreneurs.

At the same time, the article emphasizes the presence of serious challenges. First of all, this includes the low institutional capacity of certain state support instruments, difficulties in harmonizing national legislation with EU standards, limited access of farmers to credit resources and investment programs. An important barrier is the insufficient development of advisory services, information and educational programs that should provide entrepreneurs with modern knowledge and skills. A significant threat is also posed by human capital problems: rural depopulation, labor migration, and the aging of the rural population reduce the potential for small business development in local communities.

Based on the analysis, strategic directions for rural entrepreneurship development in the context of European integration are proposed. These include improving the system of state support in line with EU standards, increasing Ukraine's participation in European programs and projects, expanding networks of cooperatives and agricultural clusters, and stimulating digitalization and innovative processes. Special attention is paid to the importance of creating mechanisms of public-private partnership aimed at supporting small and medium-sized entrepreneurs, as well as developing comprehensive programs for the reproduction of human capital in rural areas.

It is concluded that Ukraine's European integration course, despite the existing difficulties, creates a strategic window of opportunity for the revival and strengthening of rural entrepreneurship. The adaptation of best European practices, harmonization of the legal framework, and systematic support for farmers will strengthen the economic resilience of the agricultural sector, ensure rural development, promote job creation, and foster Ukraine's integration into the common European market.

Ключові слова: сільське підприємництво; євроінтеграція; фермерські господарства; державна підтримка; кооперація; кластеризація; фінансові інструменти; дорадництво; людський капітал; інновації; цифровізація; сталий розвиток; продовольча безпека.

Key words: rural entrepreneurship; European integration; farms; state support; cooperation; clustering; financial instruments; advisory services; human capital; innovations; digitalization; sustainable development; food security.

ВСТУП

Сільське підприємництво є важливою складовою сталого розвитку сільських територій України. Воно забезпечує зайнятість населення, формує доходи домогосподарств, стимулює розвиток аграрного виробництва, харчової переробки, сфери послуг і креативних індустрій, створюючи умови для збереження соціально-економічного потенціалу села. Актуальність розвитку підприємницьких ініціатив у сільській місцевості зростає на тлі демографічних викликів, міграційних процесів та потреби у диверсифікації економічної структури регіонів.

У процесі євроінтеграції Україна отримує нові можливості для модернізації підприємницького середовища на селі завдяки доступу до інвестиційних ресурсів, європейських програм підтримки малого та середнього бізнесу, впровадженню стандартів якості продукції та цифрових технологій. Водночас інтеграція у спільний економічний простір ЄС передбачає й низку викликів, що пов'язані з посиленням конкуренції на агропродовольчих ринках, необхідністю гармонізації нормативно-правової бази, підвищенням екологічних вимог до виробництва та потребою у структурних реформах.

Особливого значення набуває розвиток інституційної спроможності сільських підприємців та місцевих громад, здатних ефективно адаптуватися до нових умов. Саме поєднання внутрішнього потенціалу сільського підприємництва із зовнішніми можливостями євроінтеграції може стати ключем до відродження сільських територій, формування нових робочих місць, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності України у глобальній економіці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сільське підприємництво розглядається в інституційно-економічній парадигмі (North, Williamson), де якість інститутів визначає конкурентоспроможність і доступ до ресурсів. Європейська інтеграція створює нові можливості для розвитку кластерів і кооперації (Porter, Соколова, Ратошнюк), що дозволяє підвищити ефективність агробізнесу та інтегруватися у європейські ланцюги доданої вартості. Українські дослідження (Скиба, Малік, Іванченко) підкреслюють значення організаційно-економічних форм, інформаційного забезпечення та соціального підприємництва для стійкого розвитку

сільських територій. Важливу роль відіграють дорадництво та розвиток людського капіталу (Schultz, Євчу), що сприяють поширенню знань і адаптації до стандартів ЄС. Цифрові технології та кооперативні моделі (Свиноус, Чан-хі, Мосійчук) визначають перспективні напрями модернізації підприємництва в агросекторі України.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження можливостей та викликів розвитку сільського підприємництва України в умовах європейської інтеграції, а також визначення напрямів адаптації до нових інституційних і ринкових умов.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі сільське підприємництво визначається як форма економічної активності, спрямована на створення доданої вартості у сільській місцевості через аграрне виробництво, малий бізнес, інновації та соціальні ініціативи [1]. Його розвиток в умовах євроінтеграції передбачає узгодження з принципами сталого розвитку, інклюзивного зростання та цифровізації економіки.

Сучасні дослідження демонструють, що сільське підприємництво є багатовимірним явищем. У межах концепції людського капіталу Теодор Шульц (1961) доводив, що ефективність підприємницької діяльності у сільських територіях значною мірою залежить від рівня освіти, кваліфікації та компетентностей населення [2]. З позицій інституційної економіки (Норт, Вільямсон) розвиток підприємництва пов'язаний із якістю формальних і неформальних інститутів, які визначають умови використання ресурсів, доступ до ринків і фінансових інструментів [3]. Ерик Райнерт наголошує, що сільське підприємництво може стати ключовим механізмом подолання "сировинної пастки", оскільки воно здатне генерувати виробництво з вищою доданою вартістю [4]. У свою чергу Майкл Портер у концепції конкурентних переваг відзначає роль локальних ринків, кластерів і мереж кооперації як середовища розвитку підприємництва, що має особливе значення для аграрної сфери [5].

Вітчизняні науковці також активно розвивають цей напрям досліджень. Зокрема, Малік М. визначає сільське підприємництво не лише як економічне, а й соціальне явище, адже воно забезпечує робочі місця, формує доходи, аселення і водночас стимулює розвиток територіальних громад [6]. Іванченко В.О. акцентує увагу на інноваційному потенціалі сільського підприємництва, підкреслюючи його роль у розвитку органічного виробництва, біоенергетики, сільського туризму та креативних індустрій [7].

Разом з тим, із 2022 року сільське підприємництво в Україні функціонує в умовах війни, що значно ускладнило його розвиток. Руїнування інфраструктури, мінування земель, обмежений доступ до логістики та фінансових ресурсів зумовили нові ризики для малого й середнього бізнесу у сільській місцевості. Багато домогосподарств втратили джерела доходів, а підприємці вимушені адаптуватися до воєнної економіки. Водночас воєнні виклики сприяли активізації гуманітарного підприємництва — виробництва продукції для потреб

місцевих громад та армії, розвитку волонтерських ініціатив, а також швидкому поширенню цифрових платформ для кооперації та збуту.

У перспективі післявоєнної відбудови сільське підприємництво розглядається як стратегічний драйвер регіонального розвитку. Воно здатне забезпечити відновлення соціально-економічної інфраструктури, створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, диверсифікацію місцевої економіки через поєднання аграрного виробництва, крафтової переробки, зеленого туризму, енергетичних кооперативів та креативних індустрій. Важливим є також формування нової інституційної основи — системи державної підтримки, адаптованої до вимог ЄС, спрямованої на підвищення екологічних стандартів, фінансової прозорості та цифровізації бізнес-процесів.

Таким чином, у сучасному науковому дискурсі сільське підприємництво розглядається як багатофункціональний феномен, що поєднує економічні, соціальні, інституційні та інноваційні аспекти. В умовах воєнних викликів та євроінтеграційних змін воно перетворюється на ключовий інструмент відновлення сільських територій, здатний забезпечити їхню економічну стійкість, соціальну згуртованість і екологічну збалансованість у довгостроковій перспективі.

Процес євроінтеграції відкриває для сільського підприємництва України широкий спектр нових можливостей, що сприяють модернізації економіки сільських територій та їхній інтеграції у європейський простір. Насамперед це стосується доступу до ринків збуту. Завдяки Поглибленій та всеохоплюючій зоні вільної торгівлі (DCFTA), яка почала діяти у 2016 році, українські підприємці отримали преференційний доступ до ринку Європейського Союзу. Це означає розширення експорту не лише традиційної аграрної продукції, а й продукції харчової переробки, органічного виробництва та послуг агротуризму. За даними Держстату, частка ЄС у структурі експорту агропродовольчої продукції України у 2023 році перевищила 53 %, що підтверджує стратегічну вагу цього ринку. Науковці підкреслюють, що інтеграція у європейський ринок не лише стимулює підвищення якості продукції через гармонізацію стандартів, але й відкриває нові ніші для підприємництва, пов'язані з органічним виробництвом, локальними брендами та фермерською переробкою.

Важливим напрямом є й інституційна підтримка. Європейський Союз має розвинену систему фінансування сільських територій через Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD) та програму LEADER, яка орієнтована на підтримку локальних ініціатив і створення місцевих груп дії. Участь України у таких програмах відкриває перспективи залучення фінансування для бізнесу на селі, розвитку кластерів і кооперативів, а також зміцнення партнерства між владою, громадами та підприємцями. Українські дослідники наголошують, що впровадження підходів LEADER може стати каталізатором формування нової моделі самоврядування на селі, де підприємництво розглядається не лише як джерело доходів, а й як механізм розвитку громад.

Суттєві можливості створює і технологічна модернізація. Євроінтеграційні процеси стимулюють впровад-

ження інноваційних рішень у сільському господарстві, серед яких smart-агро, відновлювальна енергетика, цифрові сервіси та електронні платформи збуту. Світовий банк зазначає, що використання технологій точного землеробства дозволяє скоротити виробничі витрати на 15—20 %, водночас підвищуючи врожайність на 10—12 %. Науковці підкреслюють, що такі інновації особливо важливі для малих і середніх підприємств, які завдяки цьому отримують шанс підвищити продуктивність, подолати сировинну орієнтацію та вийти на новий рівень конкурентоспроможності.

Ще однією важливою можливістю є розвиток соціального підприємництва. У країнах ЄС такі практики спрямовані на вирішення проблем зайнятості, інтеграцію вразливих груп населення, підтримку сільських громад. В Україні, особливо в умовах війни, соціальне підприємництво стало дієвим інструментом допомоги внутрішньо переміщеним особам, жінкам та молоді у сільській місцевості. За даними Українського форуму соціального підприємництва, близько чверті новостворених соціальних підприємств функціонують саме у сільській сфері. Науковці зазначають, що адаптація європейського досвіду у цій сфері може стати одним із ключових напрямів відновлення сільських територій після війни та підвищення рівня соціальної згуртованості [8].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що євроінтеграція формує для сільського підприємництва України комплекс можливостей, що охоплюють ринкову експансію, інституційну підтримку, технологічну модернізацію та соціальну інноваційність. Використання цих можливостей вимагає від українських підприємців і громад адаптації до нових стандартів, розбудови інституційної спроможності та інвестицій у людський капітал, що у перспективі забезпечить не лише економічне зростання, а й сталий розвиток сільських територій.

Процес євроінтеграції, попри наявні переваги, висуває перед українським сільським підприємництвом низку серйозних викликів, які визначають його конкурентоспроможність та довгострокову стійкість. Основними серед них є гармонізація стандартів, посилення конкуренції, фінансові бар'єри та інфраструктурні обмеження.

Гармонізація стандартів є одним із ключових бар'єрів. Європейські ринки висувають високі вимоги до якості та безпеки продукції, що регламентуються директивами ЄС у сфері харчової безпеки, санітарних та фітосанітарних норм. Для малих і середніх підприємців дотримання таких стандартів означає необхідність інвестицій у сертифікацію, лабораторні дослідження та модернізацію виробничих процесів. За даними Мінагрополітики, станом на 2023 рік лише близько 20 % малих сільськогосподарських підприємств відповідали вимогам НАССР (системи управління безпечністю харчових продуктів). Науковці зазначають, що без державної підтримки та створення кооперативних структур гармонізація стандартів для більшості дрібних виробників є надзвичайно складним завданням [9].

Конкуренція на європейському ринку є ще одним значним викликом. Українські сільські підприємці змушені змагатися з великими компаніями ЄС, які мають доступ до дешевших кредитних ресурсів (середня став-

ка за кредитами у країнах ЄС становить 2—4 %, тоді як в Україні у 2023—2024 роках — 16—20 %), а також користуються перевагами державних субсидій у рамках Спільної аграрної політики (CAP). За оцінками OECD, частка державної підтримки фермерів у ЄС сягає близько 20 % від їхніх доходів, тоді як в Україні цей показник коливається у межах 3—5 %. Науковці підкреслюють, що українські підприємці опиняються у менш вигідних стартових умовах, а тому важливо розвивати кооперацію та кластерні форми господарювання [10].

Фінансові бар'єри залишаються однією з найбільш гострих проблем. Малі підприємці у сільській місцевості мають обмежений доступ до банківського кредитування через високі відсоткові ставки, вимоги до застави та брак кредитної історії. За даними НБУ, у 2023 році лише 9 % малих агропідприємств скористалися банківськими позиками, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 40 %. У воєнний період проблема загострилася через скорочення інвестиційної активності та зростання ризиків неплатоспроможності. Дослідники наголошують, що виходом із ситуації може стати розширення програм пільгового кредитування ("5-7-9 %"), розвиток мікрофінансових інституцій і впровадження аграрних розписок [11].

Інфраструктурні проблеми значно ускладнюють інтеграцію сільського бізнесу в європейські ланцюги створення вартості. За даними Держстату, понад 35 % сільських доріг перебувають у незадовільному стані, що збільшує витрати на логістику. Рівень доступу до швидкісного інтернету у сільській місцевості у 2023 році становив лише 65 % домогосподарств, тоді як у містах — понад 90 %. Дефіцит сучасних енергетичних потужностей та нестабільність електропостачання у воєнних умовах додатково ускладнюють роботу сільських підприємств. Науковці вважають, що вирішення інфраструктурних проблем потребує комплексних інвестицій держави та міжнародних партнерів у транспорт, цифровізацію та енергетику сільських територій [12]. Таким чином, виклики, з якими стикається українське сільське підприємництво у процесі євроінтеграції, охоплюють як внутрішні обмеження (фінансова недоступність, слабка інфраструктура), так і зовнішні фактори (конкуренція з великими європейськими виробниками, високі стандарти якості). Їх подолання потребує системної політики державної підтримки, розвитку кооперації та залучення інституційних ресурсів ЄС, що дозволить забезпечити сталість і конкурентоспроможність українського сільського бізнесу у новому економічному середовищі.

Війна, розв'язана росією проти України, стала потужним шоком для сільського підприємництва, адже сільські території значною мірою зазнали прямих і непрямих втрат. За оцінками Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2022—2023 рр. було зруйновано або пошкоджено понад 15 % аграрної інфраструктури, а близько 20 % сільськогосподарських угідь опинилися під мінною небезпекою. Крім того, обсяг експорту агропродукції у 2022 році скоротився майже на 30 % порівняно з довоєнним рівнем, що істотно зменшило доходи сільських підприємств. Руїнування виробничих потужностей, скорочення внутрішнього попиту та обмежений доступ до зовнішніх ринків знач-

но ускладнили ведення бізнесу. Водночас ці екстремальні умови стали каталізатором нових форм підприємництва та інноваційної адаптації.

Насамперед війна актуалізувала питання продовольчої безпеки та локальної самоорганізації. У багатьох громадах малі підприємці почали орієнтувати виробництво не лише на ринок, а й на задоволення нагальних потреб місцевого населення та Збройних сил України. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), понад 40 % малих фермерських господарств у 2022 році переналаштували свою діяльність на підтримку місцевих громад, що фактично започаткувало розвиток так званого "гуманітарного підприємництва", яке поєднує економічні та соціальні цілі.

Досить поширеним став розвиток кооперативних практик. За умов логістичних обмежень та дефіциту ресурсів селяни об'єднують зусилля для спільного використання техніки, зберігання продукції чи організації збуту. За даними Всеукраїнської аграрної ради, кількість зареєстрованих сільськогосподарських кооперативів у 2022—2023 рр. зросла приблизно на 12 %, що свідчить про активізацію кооперативного руху. Як зазначають українські дослідники, війна фактично стала каталізатором відродження горизонтальної кооперативної, яка в мирний час розвивалася дуже повільно [13].

Важливим напрямом є цифровізація підприємницьких процесів. В умовах воєнних ризиків, блокування портів та ускладненого експорту цифрові платформи збуту (онлайн-ярмарки, аграрні маркетплейси, логістичні додатки) стали єдиним ефективним каналом виходу на споживачів. За оцінками Інституту аграрної економіки, у 2022—2023 рр. кількість фермерських господарств, які використовують онлайн-канали продажу, зросла з 18 % до понад 35 %, що фактично подвоїло рівень цифрової активності. Це прискорило проникнення електронної комерції навіть у невеликі фермерські господарства та дало змогу багатьом з них зберегти економічну життєздатність.

До початку повномасштабної війни українське сільське підприємництво розвивалося відносно стабільно, спираючись на зростаючий експортний потенціал, інтеграцію до європейського ринку та поступове поширення кооперативних практик. У 2021 році аграрний сектор формував близько 10,5 % ВВП України, а частка ЄС у структурі аграрного експорту становила близько 41 %. Більшість дрібних підприємців орієнтувалися на традиційні канали збуту — місцеві ринки, оптові посередницькі компанії та класичні експортні ланцюги. Використання цифрових платформ для торгівлі було обмеженим і стосувалося не більше 15-18 % фермерських господарств.

Після 2022 року ситуація кардинально змінилася. Руйнування логістичної інфраструктури, блокада чорноморських портів та зростання внутрішніх гуманітарних потреб змусили підприємців переорієнтувати бізнес-моделі. За оцінками Мінагрополітики, експорт аграрної продукції у 2022 році скоротився майже на 30 %, тоді як внутрішній попит на продовольство для військових і переселенців зріс удвічі. Це стимулювало розвиток "гуманітарного підприємництва", коли понад 40 % малих фермерів переорієнтувалися на забезпечення продовольчих потреб місцевих громад.

Особливо помітним стало зростання кооперативної активності. Якщо у 2021 році кількість діючих сільськогосподарських кооперативів зростала дуже повільно (на 2—3 % на рік), то у 2022—2023 рр. цей показник збільшився на 12 %, адже саме об'єднання дозволяло долати нестачу ресурсів та логістичні проблеми.

Ще більш динамічною виявилася цифровізація. Частка підприємців, які активно використовували онлайн-канали збуту, у 2023 році перевищила 35 %, що майже вдвічі більше, ніж у довоєнний період. Це пояснюється як зміною споживчих звичок, так і появою нових платформ електронної комерції, які об'єднують фермерів і споживачів без посередників.

Таким чином, якщо до війни сільське підприємництво в Україні було зорієнтоване переважно на традиційний експорт і локальні ринки, то у воєнний період воно адаптувалося через посилення локальної самоорганізації, розвиток кооперативів і цифровізацію збуту. Це не лише дозволило зберегти життєздатність значної частини бізнесів, але й створило фундамент для нової моделі підприємництва, більш стійкої та адаптованої до кризових умов.

Подолання викликів та використання можливостей євроінтеграції потребує від українського сільського підприємництва системної адаптації та реалізації стратегічних напрямів розвитку. Науковці наголошують, що ключовими умовами успіху є фінансово-кредитна підтримка, розвиток кооперації та кластеризації, цифровізація бізнес-процесів, освітня та консультативна допомога, а також поширення соціального підприємництва [14].

Фінансово-кредитна підтримка є базовим чинником розвитку. Брак доступу до кредитних ресурсів залишається головним бар'єром для малих підприємців у селі. За даними НБУ, у 2023 році лише близько 9 % малих агропідприємств отримали банківські кредити, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 40 %. У цьому контексті велику роль відіграють державні програми, зокрема "5-7-9 %", а також гранти від ЄС і міжнародних фондів (FAO, ЄБРР, USAID). Науковці підкреслюють необхідність розширення мікрокредитування, державних гарантійних програм і створення умов для роботи венчурного капіталу на селі [15].

Кооперація та кластеризація є ефективними інструментами підвищення конкурентоспроможності сільських підприємств. У країнах ЄС кооперативи об'єднують понад 50 % фермерів, тоді як в Україні цей показник становить лише близько 12 %. Кластерні моделі дозволяють об'єднувати аграрне виробництво, переробку, логістику та маркетинг у єдині ланцюги доданої вартості. Дослідники відзначають, що розвиток кластерів у сферах молочного виробництва, органічного землеробства чи аквакультури може стати основою для інтеграції у внутрішній та зовнішній ринки [16].

Цифровізація бізнесу стає ключовим фактором інтеграції у європейський простір. За даними Держстату, у 2023 році лише 65 % сільських домогосподарств мали доступ до швидкісного інтернету, що обмежує можливості для розвитку електронної комерції. вико-

ристання цифрових платформ для торгівлі, маркетингу та управління дозволить агропідприємцям виходити на ринки ЄС без значних транзакційних витрат. Науковці підкреслюють, що цифровізація сприяє не лише зростанню прозорості бізнесу, але й підвищує його інвестиційну привабливість [17].

Освітня та консультативна підтримка є критично важливою умовою. Значна частина сільських підприємців не володіє достатніми знаннями щодо стандартів ЄС, сертифікації продукції, сучасного маркетингу чи інноваційного менеджменту. За даними Світового банку, в Україні рівень участі підприємців у спеціалізованих тренінгах становить менше 20 %, тоді як у країнах ЄС — понад 50 %. Дослідники пропонують створення системи дорадчих служб та бізнес-інкубаторів у сільських громадах, що забезпечать освітню, юридичну та фінансову підтримку місцевих підприємців [18].

Розвиток соціального підприємництва є важливим інструментом поєднання економічних і соціальних завдань. У країнах ЄС соціально орієнтовані бізнеси активно використовуються для інтеграції вразливих груп населення. В Україні, за даними Українського форуму соціального підприємництва, понад 25 % нових соціальних підприємств функціонують у сільських громадах, створюючи робочі місця для внутрішньо переміщених осіб, жінок та молоді. Науковці наголошують, що соціальне підприємництво може стати ключовим чинником підвищення соціальної згуртованості та відновлення сільських територій після війни [19].

Узагальнюючи, напрями адаптації та розвитку українського сільського підприємництва в умовах євроінтеграції охоплюють фінансову підтримку, кооперацію, цифровізацію, освітні ініціативи та розвиток соціально орієнтованих бізнес-моделей. Їх реалізація дозволить подолати системні бар'єри та забезпечити конкурентоспроможність українських сільських підприємців у європейському економічному просторі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сільське підприємництво в умовах євроінтеграції України постає як стратегічний напрям розвитку національної економіки, що поєднує економічний, соціальний та інноваційний потенціал. Європейська інтеграція створює для сільських підприємців широкі можливості — це доступ до розвинених ринків ЄС, нових фінансових інструментів, грантових і кредитних програм, сучасних технологій, а також інституційних моделей організації бізнесу, які вже довели свою ефективність у країнах Євросоюзу. Особливо перспективними є напрями, пов'язані з органічним виробництвом, крафтовою переробкою, розвитком агротуризму та соціального підприємництва, які відповідають пріоритетам стратегії "зеленого" переходу ЄС.

Водночас процес інтеграції супроводжується низкою викликів, що обмежують ефективність українських сільських підприємців. Серед них — необхідність гармонізації стандартів якості та безпечності продукції, високий рівень конкуренції з боку європейських виробників, які мають доступ до дешевшого фінансування та масштабних програм підтримки в межах Спільної аграр-

ної політики ЄС, а також брак доступу до кредитних ресурсів і інвестицій на рівні місцевих підприємців. Важким бар'єром залишається і слабка інфраструктура сільських територій — транспортна, енергетична та цифрова, що ускладнює інтеграцію у європейські ланцюги створення вартості.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що подолання цих викликів потребує комплексного підходу. Передусім важливою є адаптація міжнародного досвіду, зокрема практик ЄС щодо фінансування та розвитку сільських територій (EAFRD, LEADER), які довели свою ефективність у стимулюванні локальних ініціатив. Не менш значущим напрямом є розбудова інституційної підтримки на національному та регіональному рівнях, що включає розвиток дорадчих служб, бізнес-інкубаторів і кластерних структур.

Ключову роль має відіграти розвиток кооперації та кластеризації, адже саме вони здатні забезпечити економію на масштабі, зниження витрат та посилення переговорної позиції сільських підприємців на внутрішніх і зовнішніх ринках. Паралельно необхідно активно впроваджувати цифровізацію бізнесу — електронні торгові платформи, системи електронного обліку та управління, що підвищують прозорість і довіру європейських партнерів.

Особливої уваги заслуговує розвиток соціального підприємництва, яке поєднує економічні та соціальні функції, створює робочі місця для вразливих груп населення, сприяє соціальній інтеграції та підвищує рівень згуртованості сільських громад. У післявоєнний період це може стати одним із ключових чинників відновлення сільських територій та формування нової моделі сталого розвитку.

Отже, сільське підприємництво здатне стати одним із драйверів відновлення України та її інтеграції до Європейського Союзу. За умови створення сприятливого інституційного середовища, розвитку фінансових механізмів підтримки, модернізації інфраструктури та впровадження інновацій воно може перетворитися на важливий елемент конкурентоспроможної та соціально орієнтованої економіки, яка відповідатиме вимогам і цінностям європейського простору.

Література:

1. Скиба Т. В. Детермінанти розвитку сільського підприємництва. Регіональна економіка. 2012. № 2. С. 55—63.
2. Schultz T. W. Investment in Human Capital. The American Economic Review. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1—17.
3. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p.
4. Williamson O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. Journal of Economic Literature. 2000. Vol. 38, No. 3. P. 595—613.
5. Reinert E. S. How Rich Countries Got Rich ... and Why Poor Countries Stay Poor. London: Constable & Robinson, 2007. 431 p.
6. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 875 p.

7. Малік М. Й. Підприємництво і розвиток сільських територій. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 97—103.

8. Іванченко В. О. Організаційно-економічні особливості функціонування підприємництва в сільському господарстві. Економіка АПК. 2020. № 5.

9. Белов Д., Белова М., Палапа Б. Соціальне підприємництво: поняття та ознаки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Т. 1, № 75. С. 149—154.

10. Чан-хі О. С., Мосійчук Н. О. Сільськогосподарська кооперація: зарубіжний досвід для України. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2017. № 2. С. 13—18.

11. Богомолова К. С., Островерх О. В. Сільськогосподарська кооперація як один із шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. № 185. С. 69—75.

12. Міракін В. Принципи та форми сільськогосподарської кооперації в процесі інституційних трансформацій в агроєкономіці. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2023. Т. 322, № 5. С. 390—395.

13. Гончарук І. В., Томашук І. В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 4. С. 19—30.

14. Корінець Р. Я., Малік М. Й. Інформаційне забезпечення сільськогосподарської обслуговуючої кооперації в Україні. Економіка АПК. 2016. № 8. С. 61—70.

15. Афендікова Н. О. Сучасні підходи щодо розвитку підприємництва в сільському господарстві України. Агросвіт. 2018. № 10. С. 8—11.

16. Баланик І. Ф., Твердохліб В. В. Економіко-правова характеристика форм підприємництва у сільському господарстві. Сталий розвиток економіки. 2015. № 3 (28). С. 228—234.

17. Соколова А., Ратошнюк Т. Кластери як дієвий інструмент організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку сільських територій. Вісник аграрної науки. 2024. Т. 102, № 6. С. 78—87.

18. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В., Микитюк Д. М., Семисал А. В. Організаційно-економічні засади використання цифрових технологій у діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 16. С. 9—14.

19. Євчу С. А. Інституціональна сутність системи сільськогосподарського дорадництва в Україні. Інноваційна економіка. 2024. № 1. С. 76—83.

References:

1. Skyba, T.V. (2012), "Determinants of rural entrepreneurship development", *Rehional'na ekonomika*, vol. 2, pp. 55—63.

2. Schultz, T.W. (1961), "Investment in Human Capital", *The American Economic Review*, vol. 51, no. 1, pp. 1—17.

3. North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

4. Williamson, O. (2000), "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead", *Journal of Economic Literature*, vol. 38, pp. 595—613.

5. Reinert E.S. (2007), *How Rich Countries Got Rich ... and Why Poor Countries Stay Poor*, Constable & Robinson, London, UK.

6. Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, USA.

7. Malik, M.I. (2016), "Entrepreneurship and development of rural areas", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 97—103.

8. Ivanchenko, V.O. (2020), "Organizational and economic features of the functioning of entrepreneurship in agriculture", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 41—49.

9. Bielov, D. Bielova, M. and Palapa, B. (2023), "Social entrepreneurship: concept and features", *Naukovy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo*, vol. 1, no. 75, pp. 149—154.

10. Chan-khi, O.S. and Mosijchuk, N.O. (2017), "Agricultural Cooperation: Foreign Experience for Ukraine", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka"*. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 13—18.

11. Bohomolova, K.S. and Ostroverkh, O.V. (2017), "Agricultural cooperation as one of the ways to increase the competitiveness of agricultural enterprises", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenska*, vol. 185, pp. 69—75.

12. Mirakin, V. (2023), "Principles and forms of agricultural cooperation in the process of institutional transformations in the agricultural economy", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 322, no. 5, pp. 390—395.

13. Honcharuk, I.V. and Tomashuk, I.V. (2018), "State regulation of the development of the resource potential of rural territories: general aspects", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 4 (32), pp. 19—30.

14. Korinets', R.Ya. and Malik, M.J. (2016), "Information support for agricultural service cooperation in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 61—70.

15. Afendikova, N. (2018), "Modern approaches of entrepreneurship's development in the agriculture in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 10, pp. 8—11.

16. Balaniuk, I.F. and Tverdokhlіb, V.V. (2015), "Economic and legal characteristics of forms of entrepreneurship in agriculture", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (28), pp. 228—234.

17. Sokolova, A.O. and Ratoshniuk, T.M. (2024), "Clusters as an effective tool of organizational and economic mechanism for ensuring sustainable development of rural areas", *Visnyk aharnoї nauky*, vol. 102, no. 6, pp. 78—87.

18. Svyynous, I. Gavryk, A. Tkachenko, K. Mykytyuk, D. and Semysal, A. (2020), "Organizational and economic principles of using digital technologies in the activities of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 16, pp. 9—14.

19. Yevchu, S.A. (2024), "Institutional essence of the agricultural advisory system in Ukraine", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 1, pp. 76—83.

Стаття надійшла до редакції 04.10.2025 р.

О. О. Бабіч,
аспірант, кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський Національний економічний університет імені В. Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4450-113X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.245

СУТНІСТЬ КОМПЛАЄНС-РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЇХ ІДЕНТИФІКАЦІЇ

O. Babich,
Postgraduate student of the Department of Business-economy and entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after V. Hetman

THE ESSENCE OF AN ENTERPRISE'S COMPLIANCE RISKS AND METHODS FOR THEIR IDENTIFICATION

У статті обґрунтовується актуальність мінімізації комплаєнс-ризиків для підприємств у умовах глобалізації та зростання регуляторного тиску. На основі етимології понять "комплаєнс" і "ризик" та огляду нормативних рамок узагальнено підходи до трактування комплаєнс-ризиків і показано їхню варіативність у науковій літературі. Виокремлено методологічні прогалини: відсутність явної ризикової компоненти (ймовірність/невизначеність), неповнота наслідків (операційні, стратегічні, втрачені вигоди), недооцінка ролі третіх сторін та розмитість межі між ідентифікацією й оцінюванням. Сформульовано ціль дослідження — синтез цілісної дефініції комплаєнс-ризиків та обґрунтування операційного алгоритму ідентифікації, сумісного зі стандартами ISO/IEC. Запропоновано восьмиступову процедуру (контекст, перелік вимог, структурування, моделювання, конкретизація, комбінована верифікація, SWOT, карта/реєстр ризиків), що знижує суб'єктивізм, підвищує прозорість і готує ґрунт для автоматизації процесів комплаєнс-менеджменту.

Within the backdrop of globalisation and the growing demand from regulatory authorities, the article provides evidence that demonstrates the significance of minimising compliance risks for businesses. As a result of increased competition and more stringent rules, it is becoming increasingly important for organisations to successfully manage compliance risks in order to ensure their continued existence and growth. The first part of the article is dedicated to investigating the origins of words "compliance" and "risk," which serves as a solid foundation for comprehending the meanings of these terms in the context of a business setting. This analysis examines the regulatory frameworks that are already in place and provides a summary of the many approaches to understanding compliance risk. It places particular emphasis on the wide-ranging influence that compliance risk has across different industries.

The literature is subjected to a critical review, which reveals several methodological gaps. These gaps include the absence of a clear risk component (probability/uncertainty), an incomplete consideration of the consequences (operational, strategic, lost benefits), the role of third parties, and a lack of clarity between risk identification and assessment. This article highlights the study objective, which is to synthesise a comprehensive definition of compliance risk that rectifies these gaps and justifies an operational identification method that is compatible with ISO/IEC standards. The purpose of this research is to solve the challenges that have been encountered.

In order to improve the identification of compliance risks, the article suggests a procedure consisting of eight steps. These steps include defining the context, listing relevant requirements, structuring data, modelling risks, specifying threats, conducting combined verification, performing a SWOT analysis, and creating a risk map or register. This approach lessens the influence of subjectivity, boosts transparency, and lays the groundwork for automating compliance management. As a result, it enables organisations to manage their risks in a more efficient manner and align themselves with international standards, which ultimately results in improved corporate governance and more efficient risk control.

Ключові слова: комплаєнс, ризик, ідентифікація, регулювання, картографування ризиків.
Key words: compliance, risk, identification, regulation, risk mapping.

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

У сучасних умовах глобалізації та зростання регуляторного тиску на бізнес проблематика мінімізації комплаєнс-ризиків набула особливої ваги для підприємств усіх секторів. Термін "комплаєнс" (від англ. to comply — "дотримуватися, відповідати") фіксує ідею підпорядкування діяльності підприємства вимогам локального та міжнародного законодавства, галузевих стандартів, внутрішніх нормативних документів і етичних норм. У теоретико-правовому вимірі комплаєнс охоплює дотримання правових, галузевих та організаційних стандартів, кодексів, принципів належного врядування та соціально-етичних норм [1].

Розуміння "ризик" як загрози має глибоке етимологічне коріння — від лат. *resicum/risicum/riscus* ("риф", "скеля"), що метафорично передає небезпеку зіткнення судна з перешкодою [2]. Класичні підходи трактують ризик як "об'єктивовану невизначеність щодо настання небажаної події" (А.Г. Віллет) та розмежовують "ризик" і "невизначеність" через опозицію "об'єктивної" і "суб'єктивної" ймовірностей (Ф. Г. Найт) [3; 4].

Узгоджуючи етимологію "комплаєнс" і "ризик", комплаєнс-ризик доцільно розглядати як загрозу для підприємства, що виникає через недотримання застосованих нормативних вимог. Поняття вперше системно кодифіковано Базельським комітетом з банківського нагляду (2004) як "ризик санкцій, фінансових збитків або репутаційних втрат унаслідок недотримання законів, нормативних актів, кодексів поведінки чи стандартів належних практик" [5]. Надалі рамка суттєво розширилася за межі банків, що відображено у G20/OECD "Принципах корпоративного управління" (оновлення 2023) з наголосом на системах внутрішнього контролю, етики й комплаєнсу та на відповідності антикорупційним конвенціям [6]. Стандарт ISO 37301:2021 визначає комплаєнс-ризик як імовірність виникнення та наслідки невиконання комплаєнс-зобов'язань і підкреслює універсальність вимог для організацій будь-якого типу [7].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У літературі наявна значна варіативність дефініцій і акцентів. Т.О. Кобєлева пропонує широке трактування комплаєнс-ризиків як ризику санкцій, фінансових втрат, репутаційної шкоди, особистої відповідальності членів ради директорів, внутрішніх і зовнішніх злочинів тощо; для промислових підприємств — як ризик застосування юридичних/регуляторних санкцій, суттєвих фінансових збитків, втрати частки ринку чи репутації внаслідок невідповідності законам, інструкціям, правилам і кодексам [8]. І.М. Чмутова та співавт. формулюють банкоцентричну дефініцію з фокусом на збитках/санкціях/недоотриманих доходах і порушеннях нормативних актів, ринкових стандартів, етики та внутрішніх документів [9].

В. фон Розен виокремлює типові сфери виникнення ризиків (експортні обмеження, закупівлі, корупція, маніпулювання балансом, антимонопольні порушення, соціальні стандарти, ІТ) [10]. В.В. Гура акцентує комплаєнс як відповідність діяльності підприємства законодавству та етичним нормам і як систему контролю з фокусом на антикорупційних завданнях [11]. Ф. Богнар і співавт. пропонують лаконічне визначення як "будьяка подія з негативними юридичними або репутаційними наслідками" та демонструють PRISM-метод для пріоритизації комплаєнс-ризиків у банках [12]. С.А. Шелудько та А.С. Єгорова описують комплаєнс як систему заходів з дотримання внутрішніх і зовнішніх вимог на всіх рівнях організації; відповідно, комплаєнс-ризик — ризик недотримання таких вимог [13]. Л. Коделашвілі включає юридичні/регуляторні санкції, фінансові й репутаційні втрати як наслідки невідповідності законам, регуляціям, кодексам і стандартам саморегулювання [14].

У вітчизняному нормативному полі НБУ визначає комплаєнс-ризик як ризик збитків/санкцій/додаткових втрат/недоотриманих доходів/втрати репутації через невідповідність діяльності фінансової компанії вимогам законодавства та іншим прийнятим правилам/стандартам/кодексам [15]. Нерозв'язані частини проблеми стосуються: (1) явного включення ризикової компоненти (невизначеність/ймовірність), (2) повноти наслідків

(фінансові, операційні, стратегічні, втрачені вигоди), (3) ролі третіх сторін (дистриб'ютори, посередники, підрядники), (4) чіткої межі між ідентифікацією та оцінюванням ризиків і (5) вимог до артефактів виходу (реєстр, власники, індикатори, джерела даних).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Синтезувати цілісну дефініцію комплаєнс-ризиків, яка узгоджує сильні сторони існуючих підходів і усуває їхні методологічні прогалини, та обґрунтувати операційно-придатний алгоритм ідентифікації комплаєнс-ризиків, сумісний зі стандартами ISO/IEC.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Етимологічні й класичні економічні підходи до ризику акцентують невизначеність як ядро поняття [2—4]. У сфері комплаєнсу нормативні рамки визначають джерела зобов'язань (закони, регуляції, кодекси, стандарти), очікувані поведінкові моделі, механізми контролю та наслідки невиконання [5—7]. Звідси випливає: комплаєнс-ризик є функцією невідповідності вимогам і якості системи контролю, причому він перехресно взаємодіє з іншими класами ризиків (операційним, правовим, репутаційним, стратегічним).

Порівняння підходів демонструє спектр від вузьких (юридичні/репутаційні наслідки) до широких (додають фінансові, операційні, стратегічні ефекти та втрачені вигоди) дефініцій: у Кобелевої — широта наслідків і джерел, але часткове змішування із суміжними категоріями (напр., шахрайство як окремий операційний ризик) та брак явної "ризикової" компоненти [8]; у Чмута-вої — банківська специфіка й тісний зв'язок з управлінням контролем [9]; у фон Розен — переліковий підхід без явної оптики ймовірності [10]; у Гури — антикорупційно-системний фокус [11]; у Богнара та співавт. — лаконічність і методика PRISM [12]; у Шелудька-Єгоро-вої — системність відповідності на всіх рівнях, але визначення через причину ("недотримання"), а не через результат [13]; у Коделашвілі — акцент на саморегулювання, але без належної уваги до внутрішніх політик і третіх сторін [14]; у НБУ — регуляторне визначення з переліком наслідків і джерел норм [15].

Комплаєнс-ризик — це невизначеність щодо настання для підприємства несприятливих наслідків (юридичних, фінансових, операційних, стратегічних та/або репутаційних), включно з недоотриманою вигодою, зумовлена невиконанням або неналежним виконанням обов'язкових (закони, регуляції, судові рішення, дозволи, контракти) і добровільно прийнятих вимог (внутрішні політики, кодекси етики, галузеві й внутрішні стандарти) унаслідок дій або бездіяльності внутрішніх суб'єктів та/або третіх сторін; ризик охоплює як події порушення, так і системні прогалини контролю, що підвищують їх імовірність, і взаємодіє з іншими класами ризиків.

У загальному циклі управління ризиками (контекст, ідентифікація, аналіз, оцінювання, мінімізація, моніторинг) ідентифікація є самостійним етапом, що завершується формалізованим реєстром ризиків, а не їх попереднім кількісним вимірюванням [16]. Зведення ідентифікації до оцінки ймовірності — методологічна помилка.

Лексикографічно ідентифікація — "акт розпізнавання/найменування", у проєктному менеджменті — процедура документування атрибутів ризиків і їхніх можливих ефектів [17]. У комплаєнс-контексті корисні два варіанти: вимоговий (від карти зобов'язань/заборон) і фактологічний (від спостережуваних процесів/практик) [18]. Нормативний глосарій ДСТУ ISO Guide 73:2013 фіксує триєдність "виявлення — розпізнавання — опис" та легітиміє різні джерела даних (історичні, теоретичні, експертні, запити стейкхолдерів) [19]. У прикладних роботах для агробізнесу ідентифікацію позиціонують як першочерговий етап із чітким алгоритмом (зовнішнє/внутрішнє середовище, фактори ризику, зваження) [20].

ISO 31000:2018 рекомендує враховувати матеріальні/нематеріальні джерела, причини/події, загрози/можливості, вразливості/спроможності, зміни контексту, індикатори, часові фактори, обмеження знань і упередження учасників; IEC 31010 конкретизує техніки (зокрема опитування стейкхолдерів) і визначає очікуваний вихід — список/карту ризиків із подіями, причинами та наслідками [24; 25]. Як допоміжний інструмент може застосовуватися SWOT-аналіз [23]. Практично доцільно комбінувати вимогово орієнтований і фактологічний підходи [18; 22]. Уточнення пропонують С. Ісая та Т. Махлер: (1) визначення джерел вимог (обов'язкових і добровільних) з опорою на бізнес-цілі; (2) складання переліку зобов'язань/заборон у стандартизованій формі; (3) структуризація у таблицях/матрицях; (4) шаблонне моделювання; (5) конкретизація загальних загроз до контекстних сценаріїв [1; 21]. Такий підхід знижує суб'єктивізм, підвищує прозорість і придатний до автоматизації.

На основі синтезу ISO/IEC, підходів Ісая-Махлер, Бенедика-Богнара, Ніколас-Мей та прикладних джерел пропонується восьмикрокова процедура ідентифікації комплаєнс-ризиків:

1. Визначення нормативного та бізнес-контексту. Ідентифікація всіх обов'язкових (закони, регуляції, судові рішення, дозволи, договори) та добровільних (внутрішні політики, кодекси етики, галузеві/внутрішні стандарти, принципи належного врядування) вимог; фіксація бізнес-цілей.

2. Перелік зобов'язань і заборон. Шаблони "суб'єкт повинен/не повинен виконувати дію щодо об'єкта" мінімізують пропуски [1].

3. Структурування вимог. Таблиці/матриці для подальшої візуалізації й автоматизації (шаблон Ісая-Махлер) [21].

4. Моделювання ризиків. Перенесення елементів у графічні моделі; встановлення зв'язків із процесами/ролями; побудова сценаріїв "джерело/причини → подія порушення → наслідки".

5. Конкретизація загроз. Адаптація до контексту підприємства, фіксація точок взаємодії з третіми сторонами та зон процесної вразливості [1].

6. Верифікація (combined approach). Перехресна перевірка нормативної відповідності (вимоговий підхід) і "реальності процесів" (фактологічний підхід) [22].

7. SWOT-аналіз як стратегічний фільтр. Виявлення внутрішніх сильних/слабких сторін і зовнішніх можливостей/загроз, що модифікують комплаєнс-ризиків [23].

8. Карта та реєстр комплаєнс-ризиків. Фінальний артефакт — формалізований реєстр із власниками ризиків, посиланнями на джерела даних, припущеннями, індикаторами раннього виявлення; числове оцінювання — поза межами стадії ідентифікації (виконується на етапах аналізу/оцінювання) [19; 24; 25].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У проведеному дослідженні обґрунтовано, що комплаєнс-ризик доцільно розглядати як ризик-невизначеність настання несприятливих наслідків (юридичних, фінансових, операційних, стратегічних, репутаційних), включно з втратою вигоди, який виникає через невиконання або неналежне виконання як обов'язкових, так і добровільно прийнятих вимог. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним стандартам і рамковим документам, що визначають основні орієнтири комплаєнс-менеджменту. Аналіз наукових праць показав значну варіативність дефініцій, яка коливається від вузького тлумачення (санкції та репутаційні втрати) до більш широкого (включення фінансових, операційних і стратегічних наслідків). При цьому низка ключових аспектів, наявність ризикової компоненти, роль третіх сторін, чітка межа між ідентифікацією та оцінюванням ризиків, залишаються недостатньо відображеними.

Узагальнення нормативних документів та академічних підходів дозволило сформулювати висновок про те, що ідентифікація комплаєнс-ризиків повинна розглядатися як самостійний етап циклу ризик-менеджменту, який завершується формалізованим реєстром ризиків, а не передчасною кількісною оцінкою. Ефективним є поєднання вимогово орієнтованого та фактологічного підходів, доповнених шаблоном моделювання та SWOT-аналізом, що підвищує прозорість, знижує рівень суб'єктивізму та створює умови для автоматизації процесів. Запропонована восьмикрокова процедура ідентифікації комплаєнс-ризиків узгоджується зі стандартами ISO та IEC і забезпечує практичну можливість інтеграції у системи управління ризиками підприємств.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері полягають у розробці галузевих таксономій сценаріїв "джерело-подія-наслідки", розширенні підходів до управління ризиками у сфері цифрового комплаєнсу та кібербезпеки, інтеграції процедур third-party risk management, побудові систем індикаторів раннього виявлення, а також у створенні методологічної основи для автоматизованих рішень на базі GRC-платформ і технологій обробки природної мови. Окремого значення набувають крос-крайнові емпіричні дослідження, які дозволять порівняти особливості інституційних середовищ та оцінити їхній вплив на ефективність ідентифікації комплаєнс-ризиків. Таким чином, подальший розвиток цієї проблематики потребує міждисциплінарних підходів, що поєднують правові, управлінські та технологічні інструменти для підвищення стійкості підприємств у складному регуляторному середовищі.

Література:

1. Esayas, S., and Mahler, T. (2015), "Modelling compliance risk: a structured approach", *Artificial Intelligence and Law*, vol. 23, no. 3, pp. 271—300.
2. Sandoval, V. (2016), "The origins of the word "risk" (etymology)", available at: <https://vicentesandoval.wordpress.com/2016/02/23/the-origins-of-the-word-risk-etymology/> (Accessed 6 June 2025).
3. Willett, A.H. (1901), *The Economic Theory of Risk and Insurance*, Columbia University Press, USA, New York.
4. Knight, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, USA, Boston-New York.
5. Basel Committee on Banking Supervision (2004), *The Compliance Function in Banks* (Consultative document), available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs-103.pdf> (Accessed 6 June 2025).
6. G20/OECD (2023), *Principles of Corporate Governance*, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf (Accessed 8 June 2025).
7. ISO 37301:2021 (2021), *Compliance Management Systems — Requirements With Guidance for Use*, available at: <https://isocert.org.ua/iso-37301/> (Accessed 9 June 2025).
8. Кобелєва, Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Економічні науки. 2020. № 2020. С. 116—121.
9. Чмута, І.М., Безродна, О.С., Нечипоренко, Д.І. Методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банків. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 296—309.
10. Розен, В. фон. Комплаєнс і комплаєнс-ризик в контексті питань корпоративної відповідальності та корпоративного управління (окремі аспекти зарубіжної практики). Галицький економічний вісник. 2020. Вип. 65. № 4. С. 246—253.
11. Гура, В.В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. Економіка та суспільство. 2023. № 52.
12. Bognar, F., Szentes, B., and Benedek, P. (2023), "Compliance risk assessment in the banking sector: application of a novel pairwise comparison-based PRISM method", *Complexity*, vol. 2023, pp. 1—13.
13. Шелудько, С.А., Єгорова, А.С. Сутність комплаєнсу та його місце в банківському ризик-менеджменті. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 173—177.
14. Kodelashvili, L. (2025), "Compliance risk — what is known about it in Georgia", *Deutsche internationale Zeitschrift fur zeitgenissische Wissenschaft*, no. 105.
15. Національний банк України. Постанова Правління НБУ № 185 від 27 грудня 2024 р. [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0185500-24#Text> (дата звернення: 09.06.2025).
16. Pascarella, G., Rossi, M., Montella, E., Capasso, A., De Feo, G., Botti Snr, G., Nardone, A., Montuori, P., Triassi, M., D'Auria, S., and Morabito, A. (2021), "Risk analysis in healthcare organizations: methodological framework and critical variables", *Risk Management and Healthcare Policy*, vol. 14, pp. 2807—2820.
17. George, C. (2020), "The essence of risk identification in project risk management: an overview", *International Journal of Science and Research*, vol. 9, no. 2.
18. Benedek, P., and Bognar, F. (2024), "Compliance risk assessment — results of a comprehensive literature

review", *Acta Polytechnica Hungarica*, vol. 21, no. 6, pp. 224—243.

19. ДСТУ ISO Guide 73:2013. Керування ризиком. Словник термінів [Електронний ресурс]. 2013. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2073.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).

20. Карпінський, Р.М. Ідентифікація ризиків господарської діяльності аграрних підприємств: можливості та загрози у процесі управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70.

21. Nicolas, S., and May, P.V. (2017), "Building an effective compliance risk assessment programme for a financial institution", *Journal of Securities Operations & Custody*, vol. 9, no. 3, pp. 215—224.

22. Blistanova, M., Tirpakova, M., and Galanda, J. (2022), "Proposal of risk identification methodology using the prompt list on the example of an air carrier", *Sustainability*, vol. 14, no. 15, article number 9225.

23. ISO 31000:2018 (2018), Risk management — guidelines, available at: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (Accessed 11 June 2025).

24. IEC 31010:2019 (2019). Risk management — risk assessment techniques, available at: <https://www.iso.org/standard/72140.html> (Accessed 11 June 2025).

References

1. Esayas, S., and Mahler, T. (2015), "Modelling compliance risk: a structured approach", *Artificial Intelligence and Law*, vol. 23, no. 3, pp. 271—300.

2. Sandoval, V. (2016), "The origins of the word "risk" (etymology)", available at: <https://vicentesandoval.wordpress.com/2016/02/23/the-origins-of-the-word-risk-etymology/> (Accessed 6 June 2025).

3. Willett, A.H. (1901), *The Economic Theory of Risk and Insurance*, Columbia University Press, New York, USA.

4. Knight, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston-New York, USA.

5. Basel Committee on Banking Supervision (2004), "The Compliance Function in Banks (Consultative document)", available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs103.pdf> (Accessed 6 June 2025).

6. G20/OECD (2023), "Principles of Corporate Governance", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf (Accessed 8 June 2025).

7. ISO (2021), "37301:2021 Compliance Management Systems — Requirements With Guidance for Use", available at: <https://isocert.org.ua/iso-37301/> (Accessed 9 June 2025).

8. Kobelyeva, T.O. (2020), "The essence and definition of compliance risk", *Bulletin of NTU "KhPI." Series: Economic Sciences*, vol. 01, pp. 116—121.

9. Chmutova, I.M., Bezrodna, O.S., Nechyporenko, D.I. (2020), "Methodological tools for assessing compliance risks in financial monitoring of banks", *Business Inform*, vol. 11, pp. 296—309.

10. Rosen, V. Von. (2020), "Compliance and compliance risks in the context of corporate responsibility and

corporate governance issues (selected aspects of foreign practice)", *Galician Economic Herald*, vol. 65, no. 4, pp. 246—253.

11. Gura, V.V. (2023), "The compliance system as a way to overcome corruption", *Economy and Society*, vol. 52.

12. Bognar, F., Szentes, B., and Benedek, P. (2023), "Compliance risk assessment in the banking sector: application of a novel pairwise comparison-based PRISM method", *Complexity*, vol. 2023, pp. 1—13.

13. Sheludko, S.A., and Yegorova, A.S. (2021), "The essence of compliance and its place in banking risk management", *Modern Economics*, vol. 26, pp. 173—177.

14. Kodelashvili, L. (2025), "Compliance risk — what is known about it in Georgia", *Deutsche internationale Zeitschrift fur zeitgenussische Wissenschaft*, vol. 105.

15. National Bank of Ukraine (2024), "Resolution of the NBU Board No. 185 dated December 27, 2024", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0185500-24#Text> (Accessed 9 June 2025).

16. Pascarella, G., Rossi, M., Montella, E., Capasso, A., De Feo, G., Botti Snr, G., Nardone, A., Montuori, P., Triassi, M., D'Auria, S., and Morabito, A. (2021), "Risk analysis in healthcare organizations: methodological framework and critical variables", *Risk Management and Healthcare Policy*, vol. 14, pp. 2807—2820.

17. George, C. (2020), "The essence of risk identification in project risk management: an overview", *International Journal of Science and Research*, vol. 9, no. 2.

18. Benedek, P., and Bognar, F. (2024), "Compliance risk assessment — results of a comprehensive literature review", *Acta Polytechnica Hungarica*, vol. 21, no. 6, pp. 224—243.

19. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2014), "DSTU ISO Guide 73:2013 Risk management. Glossary of terms", available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2073.pdf> (Accessed 11 June 2025).

20. Karpinsky, R.M. (2024), "Identification of risks in the economic activities of agricultural enterprises: opportunities and threats in the management process", *Economy and Society*, vol. 70.

21. Esayas, S., and Mahler, T. (2015), "Modelling compliance risk: a structured approach — template & figures", *Artificial Intelligence and Law*, vol. 23, no. 3, pp. 271—300.

22. Nicolas, S., and May, P.V. (2017), "Building an effective compliance risk assessment programme for a financial institution", *Journal of Securities Operations & Custody*, vol. 9, no. 3, pp. 215—224.

23. Blistanova, M., Tirpakova, M., and Galanda, J. (2022), "Proposal of risk identification methodology using the prompt list on the example of an air carrier", *Sustainability*, vol. 14, no. 15, article number 9225.

24. ISO 31000:2018 (2018), Risk management — guidelines, available at: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (Accessed 11 June 2025).

25. IEC 31010:2019 (2019). Risk management — risk assessment techniques, available at: <https://www.iso.org/standard/72140.html> (Accessed 11 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.

*І. М. Грищенко,
д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.250

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

*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"*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND GAMIFICATION AS TOOLS FOR IMPROVING THE QUALITY
OF EDUCATIONAL SERVICES IN THE PUBLIC EDUCATION MANAGEMENT SYSTEM

Стаття спрямована на обґрунтування можливостей інтеграції штучного інтелекту й гейміфікації в систему публічного управління освітою для підвищення якості освітніх послуг і персоналізації навчання в закладах освіти, із урахуванням викликів цифрової трансформації й євроінтеграційних пріоритетів України. Методи та методологія дослідження спиралися на системний і порівняльний аналіз використання штучного інтелекту й гейміфікації, контент-аналіз наукових публікацій, статистичних звітів і рекомендацій МОН та Мінцифри. Встановлено, що глобальна популярність штучного інтелекту й гейміфікації стрімко зростає: 86% здобувачів освіти у світі використовують інструменти штучного інтелекту у навчанні, а його ринок в освіті у 2025 р. досягнув 7,57 млрд дол. США, що узгоджується із світовими трендами розвитку людського капіталу. В Україні понад 97% викладачів уже застосовують інструменти штучного інтелекту хоча б епізодично, а інтерес до гейміфікації зростає завдяки дистанційному навчанню, що свідчить про позитивні передумови для масштабування інновацій. Дослідження дало змогу виокремити механізми дії цих інструментів: штучний інтелект виконує функцію адаптивного тьютора, автоматизує оцінювання, формує індивідуальні траєкторії навчання, а гейміфікація забезпечує мотивацію через рейтинги, бали, значки й миттєвий зворотний зв'язок. У статті наведено як реальні платформи впровадження (Moodle, національні пілоти з AI-генерацією контенту), так і гіпотетичний сценарій застосування в курсі програмування, що демонструє синергію штучного інтелекту й гейміфікації у підвищенні залученості й результативності здобувачів освіти. Ідентифіковано бар'єри: недостатня матеріально-технічна база, низька цифрова компетентність викладачів, брак локалізованих рішень, методичних рекомендацій і фінансування, а також етичні та правові ризики. Обґрунтовано, що їх подолання потребує цілеспрямованих управлінських дій: модернізації інфраструктури закладів освіти, державного фінансування пілотних проєктів, розробки стандартів і внутрішніх політик безпечного застосування штучного інтелекту, а також системи моніторингу ефективності інновацій. Отримані результати можуть бути використані органами публічного управління для формування дорожніх карт цифровізації освіти, університетами для впровадження гейміфікованих курсів і систем адаптивного навчання, а також EdTech-компаніями для розробки локалізованих рішень, що відповідають вимогам українського освітнього середовища.

The purpose of the study was to substantiate the possibilities of integrating artificial intelligence and gamification into the system of public education management to improve the quality of educational services and personalize learning in educational institutions, taking into account the challenges of digital

transformation and European integration priorities of Ukraine. The methods and methodology of the study were based on a systematic and comparative analysis of international and domestic practices of using AI and gamification, content analysis of scientific publications, statistical reports and recommendations of the Ministry of Education and Science and the Ministry of Digital Economy. The generalization method allowed us to identify key barriers and formulate proposals for public administration. Results. Within the framework of the first task of the study, it was established that the global popularity of AI and gamification is rapidly growing: 86% of students in the world use AI tools in their studies, and the AI-market in education in 2025 reached 7.57 billion USD, which is consistent with global trends in human capital development. In Ukraine, over 97% of teachers already use AI at least occasionally, and interest in gamification is growing due to distance learning, which indicates positive prerequisites for scaling innovations. The second task made it possible to show the mechanisms of action of these tools: artificial intelligence performs the function of an adaptive tutor, automates assessment, forms individual learning trajectories, and gamification provides motivation through ratings, points, badges and instant feedback. The article provides both real examples of implementation (Moodle, national pilots with AI-generated content) and a hypothetical application scenario in a programming course, demonstrating the synergy of AI and gamification in increasing student engagement and performance. The third task identified barriers: insufficient material and technical base, low digital competence of teachers, lack of localized solutions, methodological recommendations and funding, as well as ethical and legal risks. It is substantiated that overcoming them requires targeted management actions: modernization of the infrastructure of HEIs, state financing of pilot projects, development of standards and internal policies for the safe use of AI, as well as a system for monitoring the effectiveness of innovations. The results obtained can be used by public administration bodies to form roadmaps for the digitalization of education, by universities to implement gamified courses and adaptive learning systems, and by EdTech companies to develop localized solutions that meet the requirements of the Ukrainian educational environment.

Ключові слова: персоналізація навчання, інтелектуальні технології, публічне управління освітою, державна політика, безперервна освіта, цифровізація, модернізація освіти, використання технологій, цифрова безпека, медіаграмотність, штучний інтелект, інструменти підвищення якості освітніх послуг, прийняття управлінських рішень, гейміфікація, ігрові технології, компетентності XXI століття, людський капітал, освіта протягом життя, інклюзивність й доступність освіти, індивідуальні траєкторії навчання, адаптація національної освіти до європейських стандартів, індивідуалізоване навчання.

Key words: personalization of learning, intelligent technologies, public education management, public policy, continuing education, digitalization, modernization of education, use of technologies, digital security, media literacy, artificial intelligence, tools for improving the quality of educational services, managerial decision-making, gamification, game technologies, 21-st century competencies, human capital, lifelong learning, inclusiveness and accessibility of education, individual learning trajectories, adaptation of national education to European standards, individualized learning.

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

Сучасна цифрова трансформація освіти ставить нові вимоги до якості й індивідуалізації навчального процесу у закладах вищої освіти. Традиційні підходи доповнюються інноваційними технологіями, серед яких дедалі більшого значення набувають штучний інтелект (далі — ШІ) і гейміфікація. Світовий досвід свідчить, що поєднання цих інструментів здатне підвищити мотивацію здобувачів освіти, підтримати персоналізоване навчання й загалом покращити результати засвоєння знань [1]. Стрімкий розвиток цифрових технологій і вимушений

перехід до дистанційного навчання під час останніх глобальних викликів спонукають заклади освіти шукати нові підходи до освітнього процесу [2]. Одним із перспективних рішень є впровадження елементів гри (гейміфікації) й алгоритмів ШІ задля підвищення залученості здобувачів освіти і адаптації навчання під їхні потреби.

В українському контексті гейміфікація ще не набула широкого розповсюдження, проте має значний потенціал для модернізації викладання різних дисциплін. Поступове впровадження ігрових технологій на рівні освітнього закладу — через навчально-методичні тренінги для викладачів, створення електронних курсів із гейміфікованими елементами тощо сприятиме підвищенню якості освіти і відповідності освітнього процесу запи-

там сучасної молоді. Така тенденція повною мірою відповідає пункту 4.4 Цілей сталого розвитку "Якісна освіта": "До 2030 року істотно збільшити число молодих і дорослих людей, які володіють затребуваними навичками, у тому числі професійно-технічними, для працевлаштування, отримання гідної роботи та занять підприємницькою діяльністю".

Отже, актуальність поточного дослідження обумовлена необхідністю пошуку ефективних інструментів підвищення якості освітніх послуг і персоналізації навчання у закладах освіти в умовах цифрової епохи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій думці все чіткіше простежується розуміння того, що штучний інтелект і гейміфікація перестають бути лише інструментами технічного експерименту, а стають складовою державної освітньої політики. Науковці А. М. Kassenkhan, V. V. Serbin [1] у фундаментальному огляді систематизували підходи до інтеграції гейміфікації й ШІ, довівши, що поєднання адаптивних алгоритмів і ігрових механік стимулює розвиток критичного мислення й підвищує когнітивну активність здобувачів освіти. Їхній огляд показав, що провідні університети світу переходять до моделей персоналізованого навчання, де штучний інтелект відіграє роль аналітичного ядра, а гейміфікація — мотиваційного інструмента.

На українському ґрунті ці ідеї поступово отримують власне осмислення. Автори С. Переяславська, О. Смахіна [3] визначили гейміфікацію як сучасний напрям реформування вітчизняної освіти й підкреслили потребу методичного забезпечення викладачів. Цю думку розвинула інша авторка І. В. Козич [4], яка експериментально підтвердила ефективність гейміфікації у дистанційному навчанні ЗВО: у групах, де впроваджувалися бейджі, рейтинги й прогрес-бари, відзначалося зростання залученості й середнього балу здобувачів освіти. Важливо, що авторка наголосила на потребі адміністративної підтримки таких ініціатив з боку університетського менеджменту й міністерських структур.

Дослідження О. М. Топузова, С. В. Алексєєвої [5] показало, що штучний інтелект є важливим фактором забезпечення стійкості освітнього процесу в умовах воєнного стану. Автори розробили модель застосування ШІ для віддаленого моніторингу прогресу здобувачів освіти і персоналізованої підтримки, що фактично виконує функцію інструмента державної політики безперервної освіти.

Аналогічний вектор має робота науковця А. Г. Гуралюка [6], який узагальнив методи "інтелектуального аналізу освітніх даних" і довів, що впровадження машинного навчання в педагогічні дослідження дозволяє прогнозувати результати навчання на рівні системи й приймати управлінські рішення на основі даних.

У фокусі цифрової безпеки й медіаграмотності працював С. Терепищій [7], який підкреслював, що інтеграція ШІ в освіту потребує підготовки студентів і викладачів до відповідального використання технологій і критичного мислення. Це напряму пов'язано з формуванням компетентностей XXI століття й підготовкою кадрів для цифрової економіки, що є завданням публічного управління.

Цікаве поєднання технологій пропонує авторка Т. О. Базильська [8], яка застосувала генеративні інстру-

менти ШІ у курсах стилізації, поєднавши їх із гейміфікованими завданнями. Отримані результати засвідчили зростання творчої активності студентів і підтвердили, що цифрові технології можуть не лише підвищувати ефективність, а й стимулювати креативність, що є стратегічно важливим для розвитку людського капіталу.

Таким чином, проаналізовані дослідження продемонстрували узгодженість у тому, що ШІ і гейміфікація є каталізаторами модернізації освітніх процесів, а їх масштабування потребує координованої політики публічного управління: від фінансування інфраструктури й підготовки кадрів до вироблення нормативно-правової бази й методичних рекомендацій. Саме на цю прогалину — системну інтеграцію інновацій у державні стратегії розвитку освіти спрямоване поточне дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає у комплексному висвітленні можливостей штучного інтелекту й гейміфікації як інструментів підвищення якості освітніх послуг у закладах освіти. До основних завдань для досягнення цієї мети віднесено: висвітлення глобальних і національних тенденцій впровадження технологій ШІ й гейміфікації для окреслення їхньої ролі у розвитку людського капіталу, освіти протягом життя й компетентностей XXI століття; дослідження роботи адаптивних платформ, інтелектуальних гейміфікованих інструментів та приклади їхнього застосування; систематизація основних технічних, організаційних, методичних, правових й етичних перешкод для впровадження ШІ та гейміфікації; визначення механізмів та інструментів підвищення якості освітніх послуг в системі публічного управління освітою.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як вже було наголошено вище, на глобальному рівні застосування ШІ й гейміфікації в освіті стрімко зростає. Звіти фіксують вибухове поширення ШІ в академічному середовищі: 86% здобувачів освіти у світі нині використовують інструменти штучного інтелекту у навчанні, причому 54% роблять це щотижнево [9]. Високі показники спостерігаються і серед викладачів: 60% викладачів у світі вже інтегрували ШІ у свою щоденну практику (для планування занять, пошуку матеріалів тощо) [10]. Освітні установи все активніше інвестують у такі рішення: глобальний ринок ШІ в освіті досягнув \$7,57 млрд у 2025 році (зростання на 46% за рік) [10].

Тож ці тенденції відображають зростаючий інтерес до застосування інтелектуальних технологій у навчанні з боку як розвинених країн, так і тих, що розвиваються, що узгоджується з сучасною парадигмою розвитку людського капіталу й орієнтацією на освіту протягом життя й компетентності XXI століття (критичне мислення, креативність, комунікація, співпраця, цифрова грамотність, уміння навчатися впродовж життя й адаптуватися до швидких змін) [1].

Гейміфікація також набула міжнародного визнання: дедалі більше університетів і онлайн-платформ впроваджують ігрові механіки (бейджі, рейтинги, бали) у навчальні курси, що підвищує залученість і мотивацію здобувачів освіти [1]. У дослідженнях відзначається глобальне зростання кількості публікацій і проєктів, присвячених інтеграції гейміфікації та ШІ, що свідчить про увагу наукової спільноти до цих підходів у різних країнах і сприяє адап-

тації національних систем освіти до європейських стандартів, забезпечуючи інклюзивність і доступність освіти [1].

В Україні впровадження ШІ і гейміфікації в освітній процес також набирає обертів, хоча й має свої особливості. За результатами опитування, проведеного у 2025 році, 97% українських педагогів принаймні епізодично користуються інструментами штучного інтелекту у роботі, а понад 60% роблять це регулярно [11].

У 2024 році МОН презентувало проєкт рекомендацій, який має допомогти викладачам ознайомитися з правилами безпечної й ефективної інтеграції ШІ в освіту. Це включає рекомендації щодо етики, безпеки, захисту персональних даних тощо [12]. Проєкт рекомендацій є частиною дорожньої карти з регулювання ШІ в Україні, що формується спільно Мінцифрою та МОН. Це свідчить, що держава визнає ШІ як стратегічну технологію, потребу врегулювання й стандартизації.

Викладачі відзначають, що ШІ передусім допомагає підвищити продуктивність їхньої праці й персоналізувати навчання: економить час на підготовку матеріалів, автоматизує оцінювання й дає змогу адаптувати завдання до рівня здобувачів освіти [11]. Це демонструє, що українські освітяни почали активно освоювати сучасні цифрові інструменти, що є важливим кроком для адаптації національної освіти до європейських стандартів і формування у здобувачів освіти компетентностей XXI століття.

Гейміфікація, хоч і трохи повільніше, також знаходить шлях до української освіти, сприяючи розвитку інклюзивності й доступності освіти та підтримці принципу освіти протягом життя. Наукові роботи відзначають, що наразі у вітчизняній освітній практиці гейміфікація ще не набула масового поширення, особливо у закладах вищої освіти [12]. Проте за останні роки інтерес до неї зріс у зв'язку з потребою підтримувати мотивацію здобувачів освіти, зокрема під час дистанційного навчання. Дослідження, проведене науковцями Запорізького національного університету у 2025 році [4], показало високий потенціал гейміфікації для підвищення якості вищої освіти: впровадження ігрових елементів помітно посилює мотивацію студентів і ефективність засвоєння матеріалу.

Відтак, хоча впровадження цих інновацій в Україні лише набирає обертів, очевидно, що вони поступово стають важливою складовою освітнього процесу як у нас, так і за кордоном.

Наступним кроком розглянемо механізми і приклади використання ШІ й гейміфікації для персоналізації навчання.

Штучний інтелект в освіті виступає насамперед інструментом персоналізації, здатним адаптувати навчальний контент під індивідуальні потреби здобувача освіти. Сучасні адаптивні платформи й інтелектуальні тьютор-системи аналізують успішність здобувача освіти й динамічно підлаштовують рівень складності завдань. Це дає змогу більш сильним студентам швидше просуватися вперед, а тим, хто відчуває труднощі — отримувати додаткові пояснення чи вправи саме з тих тем, які потребують уваги [10]. ШІ-технології вже зараз допомагають студентам підбирати освітні курси і програми, що повністю відповідають їхнім інтересам та рівню підготовки, формуючи індивідуальні траєкторії навчання [10].

Водночас, для викладачів такі системи можуть пропонувати підказки щодо оптимальних методів подання

матеріалу, аби досягти максимально високих результатів засвоєння знань аудиторією [10]. Важливою перевагою ШІ є також можливість миттєвого зворотного зв'язку: автоматизовані оцінювальні модулі перевіряють виконані завдання та одразу надають студенту інформацію про помилки, пропонуючи пояснення або посилання на додаткові ресурси. Такий підхід робить навчання більш інтерактивним, динамічним і цікавим для здобувачів [5; 6].

В цьому контексті гейміфікація виступає ефективним доповненням, що підвищує якість навчання через мотивацію й залученість здобувачів освіти в освітній процес. Впровадження ігрових механік у неігровий освітній контекст дозволяє зробити процес навчання більш емоційно привабливим і захопливим. Такі механізми вже реалізовані у багатьох навчальних платформах. Наприклад, у системі управління навчанням Moodle викладачі можуть створювати для студентів персоналізовані профілі з аватарами, відстежувати їхній прогрес, використовувати таблиці лідерів та вбудовані системи винагород [2].

Важливу роль відіграє і миттєвий зворотний зв'язок у грі: студент одержує одразу реакцію системи (наприклад, додаткові бали чи коментар) за виконане завдання, що сприяє кращому розумінню власного поступу [2]. Завдяки гейміфікації навчальний процес з пасивного перетворюється на динамічний: здобувачі освіти проявляють більше ініціативи, активно взаємодіють з матеріалом, прагнуть досягати наступних "рівнів" знань.

Варто зазначити, що комбінація ШІ й гейміфікації дає синергетичний ефект. Адже ШІ забезпечує адаптивність і врахування індивідуальних особливостей здобувача освіти, а гейміфікація підтримує високий рівень мотивації й залучення.

Наприклад, у рамках уявного університетського курсу програмування інтегрована система може діяти таким чином: спочатку ШІ-алгоритми аналізують успіхи здобувача освіти в опануванні теми "Система органів державної влади" і виявляють прогалини, після чого автоматично пропонують додаткові завдання саме з цієї тематики. Паралельно гейміфікована платформа нараховує здобувачу освіти бали за пройдені модулі, видає цифрові значки за освоєння складних концепцій, а на інформаційній дошці відображається позиція студента в рейтингу групи. У результаті кожен здобувач освіти рухається за індивідуальною траєкторією: хтось швидше проходить базові рівні й отримує більш складні челенджі, а хтось приділяє більше часу повторенню, отримуючи підтримку й підказки від ШІ. Ігрові елементи при цьому створюють додатковий стимул не відставати — змагальний дух і колекціонування досягнень.

Такий підхід забезпечує персоналізацію навчання (через адаптацію змісту) і підтримує мотивацію студентів (через гру), що в підсумку підвищує якість освітніх результатів. Дослідники наголошують, що гейміфікація — це не просто додавання гри заради розваги, а комплексний підхід, який за умови правильного проектування може стати потужним інструментом модернізації освіти у цифрову епоху [3; 4; 8].

Незважаючи на значні переваги, впровадження штучного інтелекту й гейміфікації в освіту стикається з низкою суттєвих перешкод. До основних проблем, що заважають цим інструментам реалізувати свій потенці-

Таблиця 1. Основні проблем, що заважають ШІ і гейміфікації реалізувати свій потенціал у підвищенні якості освіти й персоналізації навчання

Проблема	Пояснення проблеми
Недостатня матеріально-технічна база закладів освіти	Недостатність сучасного обладнання, застаріла інфраструктура та повільний інтернет унеможливають повноцінне використання цифрових інструментів у багатьох освітніх закладах. Ця проблема особливо актуальна для сільських і менш забезпечених закладів освіти.
Низький рівень цифрової компетентності частини викладачів	Відзначається, що далеко не всі викладачі володіють необхідними ІТ-навичками для ефективного застосування ШІ та гейміфікації. Недостатність підготовки і досвіду роботи з сучасними технологіями призводить до опору або поверхового використання цих інструментів.
Мовний бар'єр та локалізація контенту	Значна частина доступних освітніх платформ, програм і матеріалів з гейміфікації і ШІ є англійськими. Це створює труднощі для викладачів і здобувачів освіти, які недостатньо володіють англійською, та уповільнює впровадження інновацій у локальному освітньому середовищі.
Методичні та методологічні труднощі	Відсутність напрацьованих педагогічних методик використання гейміфікації і ШІ призводить до помилок у їх впровадженні. Зокрема, бракує рекомендацій, як органічно поєднувати ігрові елементи з навчальними цілями, уникати перетворення навчання лише на гру, оцінювати ефективність таких підходів тощо.
Низька обізнаність і готовність користувачів	Опитування показують, що багато викладачів не завжди обізнані з можливостями ШІ для персоналізації навчання: лише поодинокі викладачі знайомі з конкретними AI-застосунками, частково обізнані з інструментами аналізу успішності, і майже ніхто із системами управління навчанням з підтримкою ШІ.
Недовіра до результатів, отриманих за допомогою ШІ	Навіть ті освітяни, хто активно використовує штучний інтелект, часто ставляться до його порад критично. Зокрема, автоматизовані системи оцінювання знань або адаптивного тестування поки що мало поширені через побоювання щодо якості та надійності таких оцінок. Існує занепокоєння, що ШІ може припускатися помилок або бути упередженим, тому викладачі воліють особисто контролювати важливі аспекти навчання (скажімо, надання розгорнутого зворотного зв'язку здобувачами освіти).
Етичні та правові виклики	Стрімкий розвиток ШІ випереджає появу відповідних політик і регуляторних норм. Постає питання захисту приватності здобувачів освіти, адже персональні дані можуть оброблятися алгоритмами. Відсутність чітких правил використання ШІ в освіті й стандартів етики може гальмувати впровадження технологій через побоювання порушити права учасників освітнього процесу.
Обмеженість фінансування та підтримки	Інтеграція інновацій потребує інвестицій, але наразі лише близько 2% освітніх закладів фінансують ініціативи з впровадження ШІ за рахунок нових джерел. Більшість закладів не мають окремого бюджету на цифрові інструменти або вимушені спиратися на грантові проекти. Це суттєво обмежує масштаб експериментів та модернізації.

Джерело: систематизовано на основі [1—3; 4; 8].

ал у підвищенні якості освіти в системі публічного управління, належать наступні (табл. 1).

Як бачимо з даних, наведених у таблиці, подолання бар'єрів, що заважають ШІ і гейміфікації реалізувати свій потенціал у підвищенні якості освіти й персоналізації навчання є актуальною системною проблемою, яка має вирішуватися на всіх рівнях управління в державі: на рівні закладів освіти — провести якісне навчання викладачів щодо застосування інноваційних технологій навчання, на рівні місцевих органів влади — забезпечити якісний інтернет в своїй територіальній громаді, що дасть можливість застосовувати інноваційні цифрові технології навчання; на рівні центральних органів влади — забезпечити нормативно-правову базу, яка дозволить застосування і контролювати безпекові аспекти застосування штучного інтелекту як інструмента підвищення якості освітніх послуг. Певні кроки в цьому напрямі вже є. Міністерство освіти і науки України розробляє рекомендації щодо використання тех-

нологій ШІ в закладах освіти, формує дорожні карти цифровізації та стандарти цифрової компетентності викладачів. Реалізуються міжнародні проекти (наприклад, курси для викладачів з гейміфікації у рамках програми Erasmus+), а окремі університети проводять тренінги з цифрової грамотності та створюють інноваційні хаби. Однак ці зусилля залишаються фрагментарними.

Необхідна інституційна рамка з чітким визначенням ролей органів влади, університетів та приватних EdTech-компаній, державне фінансування пілотних проєктів і механізмів масштабування успішних практик. Важливо також інтегрувати моніторинг ефективності впровадження ШІ і гейміфікації до системи освітньої аналітики, аби рішення ухвалювалися на основі даних, а не декларацій. Лише за умови політичної волі й узгоджених дій усіх стейкхолдерів інновації перестануть бути точковими експериментами й перетворяться на системний інструмент підвищення якості та персоналізації навчання.

ВИСНОВКИ

Тож дослідивши питання використання таких інструментів як штучний інтелект та гейміфікація в освіті, можна зробити висновок, що штучний інтелект розширює можливості для адаптивного, гнучкого навчання, що цілком відповідає завданням держави щодо розвитку людського капіталу й інтеграції української освіти в європейський освітній простір. Водночас, результати дослідження засвідчили наявність низки системних викликів: технічних, організаційних, методичних, правових і етичних, їх подолання потребує координованої державної освітньої політики — модернізації матеріально-технічної бази закладів освіти, державного фінансування цифрових рішень, розроблення нормативних актів, які врегульовують використання ШІ, захист даних і стандарти якості. Необхідно інвестувати у підготовку кадрів, створювати регіональні центри підвищення цифрової компетентності викладачів, а також впроваджувати механізми моніторингу ефективності освітніх інновацій як на рівні міністерств та і на рівні кожної територіальної громади. Масштабування успішних практик потребує політичної волі й міжвідомчої взаємодії, але саме воно здатне зробити ці інновації не точковими експериментами, а стійкою складовою системи вищої освіти України.

Література:

1. Kassenkhan, A., Moldagulova, A. and Serbin V. V. (2025). Gamification and artificial intelligence in education: A review of innovative approaches to fostering critical thinking. IEEE Access, vol. 13, pp. 98699—98728. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3576147>
2. Юнакова К. Українські науковці дослідили ефективність гейміфікації у вищій освіті. Sci 314. 2025. URL: <https://sci314.com/news/ukrainski-naukovtsi-doslidyly-efektyvnist-heimifikatsii-u-vyshchii-osviti/>
3. Переяславська С., Смахіна О. Гейміфікація як сучасний напрям вітчизняної освіти. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. Спецвипуск "Нові педагогічні підходи в STEAM освіті", 2019. С. 250—260. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s24>
4. Козич І. В. Впровадження технології гейміфікації в освітній процес закладу вищої освіти в умовах дистанційного навчання. Педагогічні науки: теорія та практика, № 1 (52), 2025. С. 135—142. DOI: <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2025-1-18>
5. Топузов О. М., Алексєєва С. В. Можливості використання штучного інтелекту в освітньому процесі закладів середньої освіти в умовах воєнного стану. Український педагогічний журнал. 2024. № 1. С. 5—11. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article...>
6. Гуралюк А. Г. Штучний інтелект як інноваційна інформаційна технологія у педагогічних дослідженнях (аналітичний огляд). Аналітичний вісник у сфері освіти й науки. 2023. Вип. 18. С. 67—79. <https://dnbp.gov.ua/ua/?ourpublications=36133>
7. Терепищій С. Медіаграмотність в епоху штучного інтелекту: інтеграція інструментів і методів штучного інтелекту в сучасні педагогічні підходи. Актуальні питання гуманітарних наук. Вип. 60, том 4, 2023. С. 195—202. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/60-4-31>
8. Базильська Т. О. Гейміфікація процесу навчання основам стилізації за допомогою штучного інтелекту.

Педагогічна академія: наукові записки. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15844639>

9. Anara. AI in higher education statistics: The complete 2025 report. 2025. <https://anara.com/blog/ai-in-education-statistics>
10. Engageli. 20 Statistics on AI in Education to Guide Your Learning Strategy in 2025. 2025. <https://www.engageli.com/blog/ai-in-education-statistics>
11. Osvitoria. Майже всі українські вчителі використовують ШІ у своїй роботі: результати опитування Osvitorii. 2025. <http://osvitoria.media/news/majzhe-vsi-ukrayinski-vchyteli-vykorystovuyut-shi-u-svoyij-roboti-rezultaty-opytuvannya-osvitoriyi/>

References:

1. Kassenkhan, A., Moldagulova, A. and Serbin, V. (2025), "Gamification and artificial intelligence in education: A review of innovative approaches to fostering critical thinking", IEEE Access, vol. 13, pp. 98699—98728.
2. Yunakova, K. (2025), "Ukrainian scientists studied the effectiveness of gamification in higher education", Sci 314, available at: <https://sci314.com/news/ukrainski-naukovtsi-doslidyly-efektyvnist-heimifikatsii-u-vyshchii-osviti/> (Accessed 29 Sept 2025).
3. Pereiaslavskaya, S. and Smakhina, O. (2019), "Gamification as a modern trend in Ukrainian education", Open Educational E-environment of modern university. New Pedagogical Approaches in STEAM Education, Special Issue, pp. 250—260.
4. Kozych, I. (2025), "Introduction of gamification technology in the educational process of a higher education institution in the conditions of distance learning", Pedagogical Sciences: Theory and Practice, vol. 1, no. 52, pp. 135—142.
5. Topuzov, O. and Aliksieieva, S. (2024), "Possibilities of using artificial intelligence in the educational process of secondary education institutions under martial law", Ukrainian Educational Journal, vol. 1, pp. 5—11.
6. Huraliuk, A. (2023), "Artificial intelligence as an innovative information technology in pedagogical results", Analytical Herald in the Sphere of Education and Science: Reference Bulletin, vol. 18, pp. 67—79.
7. Terpyshchyi, S. (2024), "Media literacy in the era of artificial intelligence: Integration of artificial intelligence tools and methods into modern pedagogical approaches", Current Issues of the Humanities, vol. 60, no. 4, pp. 195—202.
8. Bazylska, T. (2025), "Gamification of learning the basics of styling with the help of artificial intelligence", Pedagogichna akademiia: naukovy zapysky. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15844639>.
9. Anara (2025), "AI in higher education statistics: The complete 2025 report", available at: <https://anara.com/blog/ai-in-education-statistics> (Accessed 29 September 2025).
10. Engageli (2025), "20 Statistics on AI in education to guide your learning strategy in 2025", available at: <https://www.engageli.com/blog/ai-in-education-statistics> (Accessed 29 September 2025).
11. Osvitoria (2025), "Almost all Ukrainian teachers use AI in their work: Results of Osvitoria survey", available at: <http://osvitoria.media/news/majzhe-vsi-ukrayinski-vchyteli-vykorystovuyut-shi-u-svoyij-roboti-rezultaty-opytuvannya-osvitoriyi/> (Accessed 29 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.10.2025 р.

В. О. Шведун,

*д. держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5170-4222>

С. І. Сисоєва,

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри готельного і ресторанного бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0790-0581>

В. В. Лебедченко,

*к. е. н., доцент кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2180-9063>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.256

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ: РОЛЬ ТА СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ

V. Shvedun,

Doctor of Science in Public Administration, Full Professor, Head of the Department of Economics and Public Administration, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

S. Sysoieva,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

V. Lebedchenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE TOURISM SPHERE: ROLE AND SPECIFICS OF FORMATION

У роботі досліджено роль та специфіку формування механізмів державного управління в туристичній сфері. Зокрема, надано розгорнуту характеристику основним компонентам механізму державного управління в туристичній сфері. Підкреслено, що розуміння сутності поняття "механізм державного управління" здебільшого передбачає акцентування уваги на таких його первинних характеристиках: організм, створений штучним шляхом; практична спрямованість функціонального призначення; комплексність; системність; взаємна узгодженість складових. Зазначено, що в якості суб'єкта державного управління в туристичній сфері України, як стосовно і будь-якого іншого типу діяльності в економіці, виступає держава. Якщо розглядати управління ширше, то його суб'єктами також можуть бути громадські та міжнародні структури. Стосовно об'єктів державного управління туристичною сферою, то виокремлено такі їх різновиди: за галузевим критерієм — туристична сфера в цілому; за географічним критерієм — туристично-рекреаційна територія; відповідно до напрямку туристичної діяльності — визначений тип туризму; стосовно напрямків впливу — різнохарактерні потреби потенційних та реальних туристів щодо організації дозвілля.

Запропоновано авторську дефініцію механізму державного управління в туристичній сфері в якості комплексу взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію державної політики стосовно туристичної індустрії та суміжних галузей з метою якісного задоволення потреб споживачів відносно організації дозвілля, забезпечення соціально-економічного розвитку територій, а також нейтралізації та уникнення негативних наслідків від туристичних потоків.

Виокремлено функції механізмів державного управління в туристичній сфері. Окреслено типове забезпечення механізмів державного управління в туристичній сфері.

The paper examines the role and specifics of the formation of mechanisms of public administration in the tourism sphere. In particular, a detailed description of the main components of the mechanism of public administration in the tourism sphere is given. It is emphasized that understanding the essence of the concept of "mechanism of public administration" for the most part involves focusing on the following its primary characteristics: an organism created artificially; practical orientation of functional purpose; complexity; consistency; mutual consistency of components. It is specified that the state acts as a subject of public administration in the tourism sphere of Ukraine, as in relation to any other type of activity in the economy. If we consider management more broadly, then its subjects can also be public and international structures. As for the objects of public administration of the tourism sphere, the following varieties of them are distinguished: according to the industry criterion — the tourism sphere as a whole; by geographical criterion — tourist and recreational territory; in accordance with the direction of tourism activity — a certain type of tourism; in relation to the directions of influence — the diverse needs of potential and real tourists regarding the organization of leisure.

The author's definition of the mechanism of public administration in the tourism sphere is proposed as a complex of interrelated elements that ensure the implementation of state policy in relation to the tourism industry and related industries in order to qualitatively meet the needs of consumers regarding the organization of leisure, ensuring the socio-economic development of territories, as well as neutralization and avoidance of negative consequences from tourist flows.

The functions of mechanisms of public administration in the tourism sphere are allocated. The typical provision of mechanisms of public administration in the tourism sector is outlined.

*Ключові слова: державне управління, механізми, туристична сфера, методи державного управління.
Key words: public administration, mechanisms, tourism sphere, methods of public administration.*

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

В загальному випадку до туристичної індустрії, як і до будь-якої іншої сфери діяльності, можуть бути адаптовані такі складові механізму державного управління: суб'єкт; об'єкт; методи та форми реалізації державного управління; забезпечення організаційного, інформаційного, кадрового, науково-методичного, матеріально-технічного характеру.

Розуміння сутності поняття "механізм державного управління" здебільшого передбачає акцентування уваги на таких його первинних характеристиках: організм, створений штучним шляхом; практична спрямованість функціонального призначення; комплексність; системність; взаємна узгодженість складових. Вищенаведене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Переважаюча кількість науковців стверджує, що механізм державного управління туристичною сферою являє собою складну, створену штучним шляхом систему, якій притаманні чітка структура та взаємозв'язки, та яка складається з таких підсистем: суб'єкт управління, об'єкт управління, форми та методи реалізації управління суб'єктом по відношенню до об'єкта, організаційне забезпечення, інформаційне забезпечення, кадрове забезпечення, науково-методичне забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, які в результаті спільної дії впливають як на туристичну сферу в цілому, так і на соціально-економічний стан визначеної території.

При цьому автори наголошують на тому, що існує ряд принципів, які чинять вплив на механізм державного управління туристичною сферою з системної точки зору. Ці принципи дозволяють розкрити зміст та функ-

ціональне призначення відповідного механізму, проте, означена проблематика все ще залишається недостатньо дослідженою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є огляд ролі та специфіки формування механізмів державного управління в туристичній сфері.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- дати розгорнуту характеристику основним компонентам механізму державного управління в туристичній сфері;
- виокремити функції механізмів державного управління в туристичній сфері;
- окреслити типові забезпечення механізмів державного управління в туристичній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перш за все доцільно дати розгорнуту характеристику основним компонентам механізму державного управління туристичною сферою, виходячи з того, що кожній з них притаманні власні структура та особливості функціонування.

Так, в якості суб'єкта державного управління в туристичній сфері України, як стосовно і будь-якого іншого типу діяльності в народному господарстві, виступає держава. Якщо розглядати управління ширше, то його суб'єктами також можуть бути громадські та міжнародні структури.

Стосовно об'єктів державного управління туристичною сферою можна зупинитися на такій їх класифікації:

- за галузевим критерієм — туристична сфера в цілому;
- за географічним критерієм — туристично-рекреаційна територія;
- відповідно до напрямку туристичної діяльності — визначений тип туризму;
- стосовно напрямків впливу — різнохарактерні потреби потенційних та реальних туристів щодо організації дозвілля [2; 5].

Крім того, об'єкти державного управління туристичною сферою можуть бути представлені в формі визначених явищ чи ситуацій (наприклад, зниження обсягів в'їзного туризму як наслідок природних чи техногенних катастроф, політичної ситуації, захисту навколишнього середовища, відносин між турагентами та туроператорами тощо). Проте подібні ситуації виникають незаплановано, і державне управління ними здійснюється на базі загальної визначеної концепції реалізації відповідного механізму [1; 3].

Наступною складовою механізму державного управління туристичною сферою є його функції, які, в свою чергу, базуються на формах та методах державного управління. В загальному випадку методи управління слід розуміти як засіб практичної реалізації функцій управлінського характеру, що здійснюється шляхом впливу суб'єкта управління на особ-

ливості поведінки і діяльності об'єкта управління за допомогою організаційно-розпорядчих інструментів з метою досягнення бажаного результату [3; 4]. Відповідно, форми та методи державного управління надають можливість суб'єкту державного управління керувати впливати на об'єкт. Слід при цьому прийняти до уваги той факт, що існує пряма залежність методів державного управління від його функцій. Тому в ході вибору методів державного управління необхідно простежувати, які саме функції є першочерговими.

Існує декілька різнохарактерних підходів відносно класифікації груп методів державного управління, запропонованих вітчизняними та закордонними науковцями. Зокрема, якщо не враховувати їх традиційну класифікацію на методи прямого та непрямого впливу, виходячи з того, що туристичній сфері притаманний тісний зв'язок з іншими складовими виробничої сфери народного господарства та сфери послуг, доцільно навести таку систематизацію методів державного управління туристичною сферою з огляду на наукові роботи вітчизняних авторів, базу нормативно-правових актів стосовно туристичної сфери України, а також у взаємозв'язку з функціями державного управління туристичною сферою.

Зокрема, функції політико-адміністративного спрямування забезпечують належний рівень національної безпеки країни завдяки створенню безпечних умов перебування туристів на території країни та недопущенню їх можливого негативного впливу на місцеве населення.

Функції адміністративного спрямування дають можливість створити комфортні умови для здійснення туристичної діяльності суб'єктами ринку в сферах, що є суміжними для туризму, за допомогою використання фінансово-економічного інструментарію.

Функції інноваційного спрямування дозволяють реалізувати інноваційний потенціал з точки зору підвищення рівня конкурентоспроможності туристичних продуктів завдяки впровадженню нових технологій стосовно організації надання послуг туристичного характеру.

Функції едукативного спрямування створюють систему, орієнтовану на підготовку та перепідготовку фахівців туристичної сфери для всіх освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Функції соціального спрямування стосуються реалізації соціальної політики держави завдяки активізації розвитку соціальної інфраструктури, а також через процеси соціалізації туризму. Крім того, соціальні функції покликані захищати права туристів, зокрема іноземних, що знаходяться на території країни.

Функції гуманітарного спрямування дозволяють зберегти традиції мовного та культурного характеру, а також формують повагу та любов до рідної країни [4; 5].

Далі слід розкрити сутність таких складових державного управління туристичною сферою, як: забезпечення організаційного, інформаційного, кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного характеру.

Так, організаційне забезпечення державного управління туристичною сферою представлено у вигляді системи організаційних структур державної та недержавної належності, створених на різних рівнях управління та реалізуючих свої рішення шляхом використання методів і форм, що стосуються їх повноважень. Саме на рівні організаційного забезпечення механізму державного управління в туристичній індустрії формується державна політика у сфері туризму та курортів та реалізуються основні управлінські рішення, що визначають рівень розвитку туристичної сфери на певній території [1; 2].

Інформаційне забезпечення державного управління туристичною сферою являє собою:

- сукупність різнохарактерних типів інформації (зокрема, етнокультурного, соціального, економічного природно-географічного характеру), що створює комплексне уявлення про туристичну сферу;

- інструменти пошуку, збирання, систематизації, обробки, збереження, актуалізації, поширення первинних даних про діяльність туристичної сфери [1; 3].

Кадрове забезпечення механізму державного управління туристичною сферою має на увазі процеси підготовки державних службовців, які здійснюють професійну діяльність в органах державної влади різних рівнів управління, та підвищення рівня їх кваліфікації. Подібні спеціалісти повинні володіти не тільки навичками стосовно управління різними сферами життя суспільства, а й зобов'язані досконало орієнтуватися в особливостях розвитку туристичної сфери, розуміти значення цієї сфери для розвитку території з соціально-економічної точки зору, а також захищати інтереси сфери туризму відносно інших складових сфери матеріального виробництва та сфери послуг народного господарства [4; 5].

Науково-методичне забезпечення державного управління туристичною сферою складається з науково-методичних та теоретико-методологічних напрацювань стосовно особливостей державного управління сферою туризму, які можуть бути відповідним базисом для прийняття рішень управлінського характеру та враховують використання ряду підходів: ціннісного, структурно-системного, раціонального, критичного, конструктивного, порівняльно-ретроспективного, логічного та можливих варіантів їх поєднання. Фактично наявність науково-методичного забезпечення державного управління туристичною сферою в якості автономного компонента механізму державного управління туристичною сферою підтверджує необхідність здійснення наукових розробок в цій сфері [2; 4].

Матеріально-технічне забезпечення механізму державного управління туристичною сферою фактично можна вважати економічною складовою, виходячи з того, що воно передбачає накопичення, зберігання та розподіл ресурсів фінансового та матеріального характеру, орієнтованих на забезпечення можливості виконання управлінських рішень чи утримання органів державної влади, які здійснюють державну політику у сфері туризму та курортів на визначеному рівні [1; 5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, якщо прийняти до уваги всі описані вище думки щодо визначення механізму державного управління стосовно туризму та врахувати специфіку туристичної індустрії, є можливість запропонувати власне визначення поняття "механізм державного управління в туристичній індустрії": комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію державної політики стосовно туристичної індустрії та суміжних галузей з метою якісного задоволення потреб споживачів відносно організації дозвілля, забезпечення соціально-економічного розвитку територій, а також нейтралізації та уникнення негативних наслідків від туристичних потоків".

Література:

1. Козійчук О., Кіт М. Регіональний вектор як імператив сталого розвитку туристично-рекреаційного кластеру. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. № 1 (77). С. 177—185.
2. Кондрацька Л. Інвестиційна привабливість індустрії туризму в теперішніх умовах. Галицький економічний вісник. 2021. № 4 (71). С. 7—13.
3. Носирев О., Деділова Т. Токар, І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. № 1 (26). С. 55—68.
4. Романуха О., Халілова-Чуваєва Ю., Хаврова К., Коваленко О. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 42—46.
5. Фесенко Г., Осадчий А. Значення колективних засобів розміщення та готельної індустрії у розвитку сфери туризму України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 23. С. 60—65.

References:

1. Koziychuk, O. and Kit, M. (2025), "Regional vector as an imperative for sustainable development of the tourist and recreational cluster", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 1 (77), pp. 177—185.
 2. Kondratska, L. (2021), "Investment attractiveness of the tourism industry in the current conditions", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 4 (71), pp. 7—13.
 3. Nosyriev, O., Dedilova, T. and Tokar, I. (2022), "Development of tourism and hospitality industry in the strategy of post-conflict economic recovery in Ukraine", *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1 (26), pp. 55—68.
 4. Romanukha, O., Khalilova-Chuvaieva, Yu., Khavrova, K. and Kovalenko, O. (2021), "Dynamics of the hospitality industry in Ukraine on the example of the hotel and restaurant industry", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 42—46.
 5. Fesenko, H. and Osadchyi, A. (2021), "Importance of collective means of accommodation and hotel industry in the development of tourism in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 60—65.
- Стаття надійшла до редакції 02.10.2025 р.*

Г. О. Кузьменко,
 д. філос. з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного
 адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.260

АНАЛІТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ДЛЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ НЕБЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

Н. Kuzmenko,
 PhD in Public Management and Administration, Associate Professor of the Department
 of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management

ANALYTICAL RISK MODELING FOR THE EDUCATION SYSTEM UNDER CONDITIONS OF NATIONAL THREAT IN UKRAINE

У статті обгрунтовано актуальність переходу до системного аналітичного моделювання ризиків у системі освіти України в умовах воєнного стану та загроз національній безпеці. Визначено, що наявні інструменти реагування на освітні ризики є фрагментарними, а нормативно-правова база декларативною без належного індикативного забезпечення. Дослідження спирається на положення статті 57¹ Закону України "Про освіту", Концепцію безпеки закладів освіти та методичні матеріали МОН, а також аналізує сучасні українські наукові підходи до управління в кризових умовах. Розкрито структуру комплексної моделі аналітичного управління освітніми ризиками, яка охоплює чотири основні домени: фізичну безпеку, енергостійкість і цифрову доступність, кадрову спроможність та процедурну доброчесність. Проаналізовано типологію загроз для кожного домену, ідентифіковано відповідні індикатори та розроблено підхід до оцінювання ризику на основі багатокритеріального аналізу та методу аналітичних ієрархій. Обгрунтовано доцільність використання нечіткої логіки для обчислення інтегрального показника ризику в умовах невизначеності та неповноти даних. Доведено, що запропонована модель дозволяє забезпечити перехід від ситуативних та неузгоджених рішень до прозорого і керуваного процесу прийняття управлінських дій. Визначено алгоритм реалізації моделі, який включає створення реєстру загроз, формування індикаторів готовності, розрахунок порогів перемикання форматів навчання та щомісячний моніторинг. Обгрунтовано доцільність нормативного закріплення моделі як стандарту управління в освіті з чітким розподілом повноважень між національним, регіональним та місцевим рівнями. Узагальнено, що аналітичне моделювання ризиків виступає не лише як технічний інструмент, а як основа побудови стійкої освітньої екосистеми в умовах надзвичайних ситуацій. Зроблено висновок про необхідність подальших розвідок у напрямі цифровізації процесу моделювання, розширення системи індикаторів, а також апробації моделі в пілотних територіальних громадах з метою підвищення її ефективності й адаптивності до регіонального контексту.

The article substantiates the relevance of transitioning to systemic analytical risk modeling in the education system of Ukraine under conditions of martial law and threats to national security. It is determined that the existing instruments for responding to educational risks are fragmented, while the regulatory framework remains largely declarative and lacks adequate indicator-based support.

The research is based on Article 57¹ of the Law of Ukraine "On Education", the Safety Concept for Educational Institutions, and methodological materials of the Ministry of Education and Science, as well as on an analysis of current Ukrainian academic approaches to crisis governance. The article presents the structure of a comprehensive analytical risk management model for the education sector, encompassing four key domains: physical safety, energy resilience and digital accessibility, institutional capacity, and procedural integrity. The typology of threats within each domain is analyzed, relevant indicators are identified, and a risk assessment approach is developed based on multicriteria analysis and the Analytic Hierarchy Process (AHP). The feasibility of using fuzzy logic to calculate an integral risk index under conditions of uncertainty and data incompleteness is substantiated. It is demonstrated that the proposed model enables a shift from situational and inconsistent decisions to a transparent and manageable process of administrative action. The model implementation algorithm is defined, including the creation of a threat registry, the development of readiness indicators, the calculation of thresholds for switching learning formats, and monthly monitoring. The article also substantiates the necessity of formally establishing the model as a management standard in the education sector, with a clear distribution of responsibilities across national, regional, and local levels. It is concluded that analytical risk modeling serves not only as a technical tool but as a foundation for building a resilient educational ecosystem in emergency conditions. The study outlines prospects for further research, including digitalization of the modeling process, expansion of the indicator system, and piloting the model in territorial communities to enhance its effectiveness and adaptability to regional contexts.

Ключові слова: аналітичне моделювання, система освіти, національна безпека, публічне управління, індикатори ризику.

Key words: analytical modeling, education system, national security, public administration, risk indicators.

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

Сучасна система освіти України функціонує в умовах постійної загрози національній безпеці, зумовленої військовою агресією, окупацією територій, масовими переміщеннями населення, кібератаками, а також інфраструктурними руйнуваннями. У таких обставинах питання забезпечення стійкості освітнього процесу, захисту учасників освітнього середовища та оперативного реагування на кризові ситуації набуває не лише гуманітарного, а й стратегічного значення для держави. Проте досі не сформовано цілісну систему інструментів прогнозування та управління ризиками, що б дозволила публічним органам влади ефективно моделювати загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Недостатність адаптивних моделей управління освітніми ризиками унеможливорює повноцінне планування та реалізацію політик у сфері безпечної та безперервної освіти, особливо в регіонах, що зазнають найбільшого впливу бойових дій або гуманітарних криз. Актуальним стає створення науково обґрунтованої моделі, яка дозволить ідентифікувати типи ризиків, визначати їх ймовірність і потенційні наслідки, а також сприяти фор-

муванню антикризових стратегій у публічному управлінні освітою. Саме тому аналітичне моделювання ризиків розглядається не лише як інструмент реагування, а як ключовий елемент стратегічного планування у сфері публічного управління в умовах національної небезпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У методичних рекомендаціях Державної служби якості освіти (2022) [1; 5] наголошено на важливості створення безпечного освітнього середовища в умовах збройної агресії. Теоретичні основи для застосування моделей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності викладені у праці О. Горди (2023) [2]. Практичні інструменти є особливо релевантними для просторового планування відновлення освітньої інфраструктури, про що свідчить дослідження В. Микитенка, Д. Микитенка та М. Чупріної (2025) [8]. На нормативному рівні законодавчі зміни, зокрема стаття 57-1 Закону України "Про освіту" у редакції 2022 року [9], а також Концепція безпеки закладів освіти [13], стали основою для формування стратегії забезпечення права на освіту в умовах війни. Підкріплюють дані положення інструктивно-методичні матеріали МОН щодо організації навчального процесу у 2024/2025 навчальному році [6]. Аналі-

тичний звіт НАЗК (2022) [16] деталізує корупційні ризики в освіті, що можуть посилювати уразливість системи під час надзвичайних ситуацій. Актуальним у цьому контексті є й дослідження С. Сідлецького та А. Шандара (2024) [15], які аналізують трансформацію вищої освіти під тиском воєнних обставин.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у формулюванні науково обґрунтованих підходів до аналітичного моделювання ризиків для системи освіти в умовах національної небезпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Умови повномасштабної війни зумовили багатомірні ризики для системи освіти, що стали об'єктом публічного управління. Відповідно до змін у статті 57-1 Закону України "Про освіту" № 2126 ІХ від 15.03.2022, держава зобов'язує компетентні органи створювати безпечне середовище та гарантувати доступ до освіти під час воєнного стану [9]. На наш погляд, зміни є не лише реакцією на безпекову кризу, а й вектором переосмислення ролі освіти як системи життєзабезпечення суспільства в умовах національної небезпеки.

Типологія загроз для освіти охоплює наступні виміри:

- фізичний: облаштування укриттів відповідно до Кодексу цивільного захисту [7] та державних будівельних норм [3], субвенції та контроль їх використання підтверджують обов'язковість безпечних умов як об'єкта бюджетного планування. Управління ризиками має враховувати місткість, час доступу та інтеграцію укриттів в алгоритми реагування;

- організаційно-правовий: Наказ МОН України від 15.05.2023 № 563 забезпечує гнучкість форм освітнього процесу [11]. Необхідний єдиний реєстр загроз і показників готовності закладів для синхронізації рішень між рівнями влади;

- цифровий: зростання кібератак на державний сектор зумовлює потребу у виконанні мінімальних вимог кіберзахисту згідно Стратегії кібербезпеки України [12] та заходів Держспецзв'язку з кіберзахисту [10]. Освітні органи мають імплементувати їх як стандарти, а не рекомендації.

Принагідно зазначити, що С. Сідлецький та А. Шандар підкреслюють спектр ризиків для системи освіти ширший за суто безпекові [15]. Так, на думку науковців, класифікації охоплюють політико-правові, фінансові, кадрові та організаційно-технічні чинники. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022—2023 навчальному році фіксують нерівномірність доступу, цифрові розриви та управлінські диспропорції між регіонами [5]. Ми частково погоджуємося з підходами, що перераховують ризики без визначення їхньої ваги: для практики публічного управління важливо не лише перелічити загрози, а й надати їх імовірно-наслідкову оцінку, пов'язану з конкретними управлінськими важелями та бюджетними інструментами.

Теоретичною основою для аналітичного моделювання у сфері освіти слугує державна Концепція безпе-

ки закладів освіти, схвалена у 2023 році, яка визначає мету створити рівні, належні та безпечні умови здобуття освіти й управління освітнім середовищем у тому числі під час воєнних дій [13]. Практичну рамку для збору даних і управлінських дій дають інструктивно-методичний лист МОН від 30.08.2024 1.1/15776-24, де прямо враховано особливості організації освітнього процесу під час воєнного стану (гнучкі освітні програми, змішані форми, акцент на безпечності) [6]. Ми погоджуємося, що нормативна визначеність знижує регуляторну невизначеність для директорів і департаментів освіти, та пропонуємо доповнювати її локальними реєстрами ризиків на рівні територіальних громад із чіткими порогоми спрацювання для зміни форми навчання та евакуаційних протоколів.

Водночас українські дослідження вказують: безпека школи це не лише укриття, а керована система процесів. У навчальному посібнику "Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади" пропонується цілісний підхід до фізичної, інформаційної та психологічної безпеки, із прив'язкою до національних актів і місцевих процедур [14]. Частково погоджуємося, оскільки описані інструменти доречні як операційні протоколи, однак їм бракує формалізованої моделі пріоритезації ризиків (ваги, ймовірності, пороги), без якої керівники перевантажені переліками заходів. Із боку інституцій публічного сектору, Державна служба якості освіти запропонувала практичні рекомендації "Безпечне освітнє середовище: нові виміри безпеки", орієнтовані на директорів і засновників, зокрема для очного, дистанційного та змішаного форматів [1].

Для побудови власне аналітичних моделей для системи освіти в умовах національної небезпеки придатні два класи підходів. Перший багатокритеріальні методи прийняття рішень. О. Горда системно описує інструменти зважування критеріїв, побудову узагальненого показника, послідовні поступки та лексикографічний вибір [2]. У поєднанні з експертним опитуванням дані методи дозволяють зіставляти альтернативи очне/змішане/дистанційне навчання, інвестиції в укриття проти інвестицій у цифрову інфраструктуру, перерозподіл годин навчального плану.

Другий методи роботи з невизначеністю. А. Доровці демонструє переваги нечіткої логіки там, де показники неоднозначні та неповні [4]. Перенесення досвіду до системи освіти дозволяє будувати індикатори ймовірності зриву очного навчання. В. та Д. Микитенко, М. Чупріна у сфері просторового та соціально-економічного аналізу показують придатність сценарного моделювання для швидко змінних систем [8]. Акцентуючи на системі освіти, зазначимо, що сценарії (ескалація обстрілів, стабілізація, блекаут) варто поєднувати з порогоми перемикання форм навчання та заздалегідь узгодженими рішеннями органів управління освітою і місцевої влади.

У вимірі доброчесності НАЗК дало розлогий перелік корупційних ризиків у дошкільній та шкільній освіті (прийом, підручники, закупівлі, використання майна), підкріплений посиланнями на чинне право [16]. Погоджуємося, оскільки реєстри ризиків на рівні громад і закладів мають включати не лише безпекові,

Таблиця 1. Аналітична рамка моделювання ризиків у системі освіти: індикатори, рівні управління та інструменти реагування

Домен ризику	Ключові індикатори	Рівень управління	Рекомендовані інструменти реагування
Безпековий	Частота повітряних тривог у громаді. Місткість укриття відносно кількості учнів	Місцевий, заклад освіти	Реєстр укриттів. Автоматичне перемикавання формату навчання. Субвенції на безпечні умови
Управлінський	Наявність локальних планів реагування. Рівень кадрового забезпечення закладу.	Місцевий, регіональний	Сценарне планування. Пороги зміни режиму навчання
Інфраструктурний	Наявність автономного електроживлення. Фізична доступність закладу.	Заклад освіти, регіональний	Інфраструктурний аудит. Координація з ДСНС.
Цифровий	Наявність захищених каналів зв'язку. Рівень цифрової грамотності персоналу.	Заклад освіти	Мінімальні стандарти кіберзахисту. Аудит цифрової інфраструктури.
Соціально-психологічний	Індикатори стресу. Наявність психологічної підтримки.	Заклад освіти, регіональний	Програми підтримки. Психоемоційний моніторинг.
Добросовісність управління	Прозорість закупівель на безпекові заходи. Виявлені порушення в управлінні майном	Місцевий, національний	Публічний індикатор ризику. Рекомендації НАЗК. Інтеграція ризиків у фінансове планування

Джерело: розробка автора.

а й управлінсько-процедурні ризики з визначеними власниками, показниками виявлення та механізмами реагування.

Аналітична модель для оцінювання ризиків у системі освіти має забезпечити перехід від ситуативних рішень до керованого циклу "дані → аналіз → управлінська дія", узгодженого з нормами державної політики у сфері безпеки закладів освіти. Для прийняття рішень у загрозових умовах пропонуємо інтегровану модель ризиків для системи освіти:

- перелік ризиків: визначення загроз у чотирьох доменах фізична безпека, енергостійкість і цифрова доступність, кадрова спроможність, процедурна доброчесність;
- визначення пріоритетності критеріїв: застосування методу аналітичних ієрархій із залученням керівників закладів, ДСНС та батьків;
- інтегральний показник: розрахунок рівня ризику для кожного закладу за нечіткими правилами;
- сценарне планування: встановлення порогів перемикавання режимів навчання залежно від рівня ризику;
- моніторинг: щомісячний перегляд та оприлюднення індикаторів.

Таким чином, запропонована інтегрована модель забезпечує системне та нормативно обґрунтоване управління ризиками в освіті, поєднуючи комплексну ідентифікацію загроз, пріоритизацію критеріїв, кількісну оцінку ризиків, сценарне планування та регулярний моніторинг, що підвищує оперативність і відповідальність

органів публічного управління в умовах національної небезпеки.

Імплементація моделі спирається на Концепцію безпеки закладів освіти та інструкції МОН. Пропонується закріпити її наказом МОН як стандарт управління ризиками з типовими показниками та звітністю: національний рівень правила, методологія, моніторинг; обласний координація й аудит; громада та заклад оперативне управління й публікація індикаторів.

Таким чином, запропонована модель інтегрує нормативно-правову базу, апробовані методи багатокритеріального вибору та інструменти роботи з невизначеністю. Її впровадження як стандарту управління ризиками забезпечує чітко визначені пороги переходу між форматами навчання, обґрунтовану пріоритизацію інвестицій у безпекову інфраструктуру та кіберстійкість, а також відкритість результатів для громад, що є критично важливим для функціонування системи освіти в умовах національної небезпеки.

Представлена таблиця 1 узагальнює структуру запропонованої моделі з чітким поділом на домени ризиків, індикатори, рівні відповідальності та відповідні інструменти реагування, що можуть бути застосовані для зменшення впливу загроз на функціонування освітнього процесу.

Запропонована таблиця узагальнює логіку побудови аналітичної моделі ризиків як інструменту публічного управління в системі освіти. Її ключова перевага мультидоменності та відповідності до реальних управлінсь-

ких рівнів, що дозволяє адаптувати її до конкретних територіальних умов. Індикатори ризику є не лише вимірниками небезпеки, але й основою для прийняття легітимних, відкритих і своєчасних рішень. Таке моделювання забезпечує баланс між нормативною регламентацією та гнучкістю у кризовому реагуванні, створюючи основу для сталості освітнього процесу в умовах воєнних і надзвичайних загроз.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропоноване дослідження доводить доцільність впровадження комплексної аналітичної моделі управління ризиками в системі освіти, що базується на багатодомовному підході, поєднує методи багатокритеріального аналізу та інструменти роботи з невизначеністю. Модель охоплює не лише фізичну безпеку, а й цифрову доступність, управлінську спроможність, соціально-психологічні чинники та доброчесність, що відповідає сучасному спектру викликів для освіти в умовах воєнного стану.

Застосування моделі дозволяє перейти від фрагментарних рішень до структурованого процесу оцінювання та реагування, де кожна управлінська дія ґрунтується на даних, пріоритетах і визначених порогах. Завдяки узгодженню з чинною нормативно-правовою базою її імплементація є не лише доцільною, а й необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління у системі освіти.

Перспективи подальших досліджень у сфері аналітичного моделювання ризиків для системи освіти передбачають кілька взаємопов'язаних напрямів. Зокрема, актуальним є створення програмного інструменту для автоматизованого розрахунку інтегрального ризику та візуалізації відповідних індикаторів на рівні територіальних громад. Важливо також розробити типові сценарії реагування на загрози з урахуванням регіонального та локального контексту, що дозволить адаптувати модель до специфіки різних територій. Подальше вдосконалення моделі потребує розширення системи індикаторів шляхом інтеграції даних з медіа-аналізу, геоінформаційних систем та механізмів зворотного зв'язку від учасників освітнього процесу. Перевірка ефективності запропонованих підходів можлива через апробацію моделі в пілотних громадах із наступним оновленням нормативної бази управлінням освітою.

Таким чином, аналітичне моделювання ризиків є не лише відповіддю на актуальні виклики, а й стратегічним інструментом розбудови стійкої та керованої освітньої екосистеми в умовах національної небезпеки.

Література:

1. Безпечне освітнє середовище: нові виміри безпеки: рекомендації для організації діяльності закладів освіти в умовах воєнного стану. Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/bezpechne-osvitnie-seredovishhe-novi-vim/>
2. Горда О. В. Теорія прийняття рішень: конспект лекцій. Київ: КНУБА, 2023. 120 с.
3. ДБН В.2.2 5:2023 "Захисні споруди цивільного захисту": державні будівельні норми України. Затверд-

жено наказом Мінрегіону України від 10.08.2023 № 702. База даних нормативних документів. URL: https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2023/08/DBN_V_2_2_5-2023.pdf

4. Доровці А. Ф. Використання нечіткої логіки для аналізу соціально-економічного добробуту населення. Системні технології. 2024. № 1 (150). С. 61—74. DOI: 10.34185/1562-9945-1-150-2024-06

5. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році. Державна служба якості освіти України. 2023. URL: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf>

6. Інструктивно-методичні рекомендації щодо викладання навчальних предметів / інтегрованих курсів у закладах загальної середньої освіти у 2024/2025 навчальному році: лист Міністерства освіти і науки України № 1.1/15776 24 від 23.08.2024 р. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/uploads/public/66dffe/c4c/66dffec4c92d2958213439.pdf>

7. Кодекс цивільного захисту України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.10.2012 № 5403 VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17>

8. Микитенко В., Микитенко Д., Чупріна М. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. Демографія та соціальна економіка. 2025. № 1 (59). С. 109—132.

9. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану: закон України від 15.03.2022 № 2126 IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2126-20>

10. Про затвердження Базових заходів з кіберзахисту та Методичних рекомендацій щодо здійснення базових заходів з кіберзахисту: наказ Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 30.01.2025 № 54. Офіційний веб-сайт Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://surl.it/kksjog>

11. Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань здобуття освіти в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні?: Наказ МОН України від 15.05.2023 № 563. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0563729-23>

12. Про затвердження плану заходів на 2023—2024 роки з реалізації Стратегії кібербезпеки України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.12.2023 № 1163 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2023-p>

13. Про схвалення Концепції безпеки закладів освіти: розпорядження Кабінету Міністрів України; концепція від 07.04.2023 № 301 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/301-2023-p>

14. Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Н. Софій, А. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти "Про.Світ", 2023. 518 с.

15. Сідлецький С., Шандар А. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. Еконо-

міка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>

16. Стратегічний аналіз корупційних ризиків у дошкільній та загальній середній освіті: аналітичний звіт / Уляна Гротовицька, Андрій Преподобний, Ксенія Чумак, Олександра Койдель, Віра Муранова, Анастасія Романюк. Київ: Національне агентство з питань запобігання корупції. 2022. 106 с. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/Risk-Assessment-in-Education-12.09.2022.pdf>

References:

1. State Service of Education Quality of Ukraine (2025), "Safe educational environment: new dimensions of safety — recommendations for organizing the activities of educational institutions under martial law", available at: <https://sqe.gov.ua/bezpechne-osvitnie-seredovishhenovi-vim/> (Accessed 11 August 2025).

2. Horda, O.V. (2023), *Teoriia pryjniattia rishen'* [Decision-making theory], KNUBA, Kyiv, Ukraine.

3. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine (2023), "DBN V.2.2-5:2023 "Protective structures of civil protection": State building codes of Ukraine", available at: https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2023/08/DBN_V_2_2_5-2023.pdf (Accessed 11 August 2025).

4. Dorovtzi, A.F. (2024), "Using fuzzy logic to analyze the socio-economic well-being of the population", *Systemni tekhnologii*, [Online], vol. 1 (150), pp. 61—74, DOI: 10.34185/1562-9945-1-150-2024-06 (Accessed 11 August 2025).

5. State Service for Education Quality of Ukraine (2023), "Study of the quality of the educational process organization in wartime conditions in the 2022/2023 academic year", available at: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf> (Accessed 11 August 2025).

6. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024), "Instructional and methodological recommendations on teaching subjects / integrated courses in general secondary education institutions in the 2024/2025 academic year", available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/uploads/public/66d/ffe/c4c/66dffec4c92d2958213439.pdf> (Accessed 11 August 2025).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "The Civil Protection Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17> (Accessed 11 August 2025).

8. Mykytenko, V., Mykytenko, D. and Chupryna, M. (2025), "Scenario modeling of spatial recovery of macro-regional zones of Ukraine: socio-ecological-economic reconstruction priorities", *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, [Online], vol. 1 (59), pp. 109—132, available at: <https://dse.org.ua> (Accessed 11 August 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine regarding state guarantees under martial law, emergency situation or state of emergency", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2126-20> (Accessed 11 August 2025).

10. Administration of the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine

(2025), Order "On approval of the Basic Cybersecurity Measures and the Methodological Recommendations regarding their implementation", available at: <https://surl.it/kksjog> (Accessed 11 August 2025).

11. Ministry of Education and Science of Ukraine (2023), Order "On approval of methodological recommendations regarding certain issues of obtaining education in general secondary education institutions under martial law in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0563729-23> (Accessed 11 August 2025).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Order "On approval of the action plan for 2023—2024 to implement the Cybersecurity Strategy of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2023-p> (Accessed 11 August 2025).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Order "On approval of the Concept of Security of Educational Institutions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/301-2023-p> (Accessed 11 August 2025).

14. Sofii, N. and Anosova, A. (2023), *Pro.Bezpeku: bezpechna osvitalia ekosystema hromady: [Pro.Safety: Safe Educational Ecosystem of the Community]*, Tsentri innovatsiinoi osvity "Pro.Svit", Kyiv, Ukraine.

15. Sidletskyi, S. and Shandar, A. (2024), "Higher education in Ukraine under martial law: challenges and priorities", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 64, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>.

16. National Agency on Corruption Prevention (2022), "Strategic analysis of corruption risks in preschool and general secondary education: analytical report", available at: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/Risk-Assessment-in-Education-12.09.2022.pdf> (Accessed 11 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.10.2025 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. В. Іванов,
доктор філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного управління і публічної служби,
Академія праці, соціальних відносин та туризму
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8380-691X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.266

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ В УКРАЇНІ

A. Ivanov,
Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor of the Department
of Public Administration and Public Service, Academy of Labour, Social Relations and Tourism

DIRECTIONS FOR IMPROVING QUALITY CONTROL IN STATE INSTITUTIONS IN UKRAINE

Стаття присвячена розкриттю теоретико-методологічних основ контролю якості в державних інституціях. Головна мета контролю якості в державних інституціях в Україні полягає у забезпеченні відповідності їх роботи правовим нормам, внутрішній політиці та стандартам, а також у досягненні цілей, визначеними самими державними інституціями. Варто зазначити, що контроль якості вважається не тільки одним із важливих інструментів для виявлення порушень, а й важливим механізмом безперервного удосконалення процесів менеджменту, що дає можливість своєчасно реагувати на зміни в публічному управлінні та забезпечити безперебійну діяльність державних інституцій. З'ясовано, що фрагментарність удосконалення контролю якості вважається головною перешкодою у побудові ефективної, відкритої та координованої системи контролю якості, що могла б оперативно реагувати на новітні виклики публічного управління. Вирішення даної проблеми вимагає формування цілісного усвідомлення реформ контролю якості в державних інституціях, що передбачає ґрунтовний аналіз, планування та внесення змін на всіх управлінських рівнях.

The article is devoted to the disclosure of the theoretical and methodological foundations of quality control in state institutions. The quality control system is an integral element of public administration in modern conditions, which allows ensuring the efficiency and integrity of the work of state institutions. In today's conditions in Ukraine, quality control plays a special role as a tool that helps to guarantee proper management of state resources, support the principles of openness and accountability, and create favorable conditions for reducing risks. At the same time, modern dynamic conditions allow quality control to become a determining stabilizing factor of management systems by increasing public trust in state institutions. The reform of the quality control system should be considered an organic element of the latest transformations in our state. It is the basis for ensuring openness, accountability and efficiency of state institutions at all levels. In the absence of an effective quality control system, other reforms may not be implemented, since it is quality control that allows us to guarantee compliance with norms, promptly identify and eliminate violations, and prevent various abuses.

The main goal of quality control in state institutions in Ukraine is to ensure that their work complies with legal norms, internal policies and standards, as well as to achieve the goals set by the state institutions themselves. It is worth noting that quality control is considered not only one of the important tools for identifying violations, but also an important mechanism for continuous improvement of management processes, which makes it possible to respond in a timely manner to changes in public administration and ensure the smooth operation of state institutions.

It was found that the fragmentation of quality control improvement is considered the main obstacle to building an effective, open and coordinated quality control system that could promptly respond to the latest challenges of public administration. Solving this problem requires the formation of a holistic awareness of quality control reforms in state institutions, which involves thorough analysis, planning, and making changes at all management levels.

*Ключові слова: державне управління, державні інституції, контроль, контроль якості, удосконалення.
Key words: public administration, public institutions, control, quality control, improvement.*

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

Система контролю якості виступає невіддільним елементом публічного управління в сучасних умовах, що дозволяє забезпечувати ефективність та доброчесність роботи державних інституцій. В умовах сьогодні в Україні контроль якості відіграє особливу роль як інструмент, що сприяє гарантуванню належного управління державними ресурсами, підтримці принципів відкритості та підзвітності, а також створювати сприятливі передумови для зменшення ризиків. Водночас сучасні динамічні умови дають можливість контролю якості стати визначальним стабілізуючим фактором управлінських систем за рахунок підвищення громадської довіри до державних інституцій. Реформу системи контролю якості слід вважати органічним елементом новітніх трансформацій в нашій державі. Вона лежить в основі забезпечення відкритості, підзвітності та ефективності роботи державних інституцій на всіх рівнях. При відсутності дієвої системи контролю якості інші реформи можуть не реалізуватися, оскільки саме контроль якості дозволяє гарантувати додержання норм, оперативно виявляти та усувати порушення, а також запобігати різним зловживанням. Так, в сучасних умовах реформування публічного управління контроль якості сприяє забезпеченню прозорого та ефективного розподілу ресурсів, підвищенню відповідальності публічних службовців за наслідки їхньої

діяльності. У процесі посилення децентралізаційних процесів він дозволяє збалансувати повноваження та фінансові потоки між органами державної влади та місцевого самоврядування, що відіграє критично важливу роль в ході ефективного діяльності місцевої влади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дану проблематику досліджували такі науковці як М. Вихор, Ю. Гринчук, Р. Косинський, О. Мих, О. Шемігон, А. Юрченко та інші. Однак доцільно зауважити, що на сьогоднішній день відчувається брак наукових напрацювань стосовно теоретико-методологічних основ контролю якості в державних інституціях, що обумовлює актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розкриття теоретико-методологічних основ контролю якості в державних інституціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні зміни, які відбуваються в нашій державі, потребують не тільки удосконалення організаційних структур, але й внутрішніх управлінських процесів, і при цьому контроль якості наділене особливим значенням у ході реалізації реформ в сфері публічного управління. Його дієве впровадження сприяє створенню спри-

ятливих передумов для мінімізації різного роду ризиків, покращенню оптимального використання державних ресурсів та посиленню відповідальності державних інституцій перед суспільством. Тому, беручи це уваги, можна вважати, що контроль якості є не тільки важливим механізмом контролю за реалізацією певних завдань, а також і важливою складовою для розвитку етичних стандартів в державних інституціях.

Основна функція контролю якості полягає у забезпеченні відкритості в діяльності державних інституцій. Це передбачає забезпечення громадської доступності до інформаційних даних стосовно використання бюджетних ресурсів, а також формування інструментів для публічного моніторингу та участі в управлінні. При цьому варто зазначити, що контроль якості дає можливість сформувати довіри громадян до державних інституцій, адже сприяє зменшенню різноманітних зловживань, що виступає головною перешкодою для ефективної діяльності демократичних державних інституцій.

Головне у реформуванні контролю якості в державних інституціях — "відповідальність керівника за всі аспекти діяльності очолюваного ним органу, за досягнення конкретних результатів діяльності, за виконання планових завдань тощо. При цьому відповідальність не слід затискати у вузькі рамки незаконного, нецільового використання ресурсів чи неефективного господарювання в цілому (ми розуміємо відповідальність лише як міру покарання). На сучасному етапі керівник має відповідати за те, щоб очолюваний ним орган працював прозоро, ефективно, продуктивно, економічно та раціонально" [1, с. 83].

Система контролю якості в державних інституціях в Україні є "важливим інструментом для забезпечення ефективного та прозорого управління публічними ресурсами. Однак, попри численні реформи та зусилля щодо вдосконалення цієї системи, на сьогоднішній день вона стикається з рядом проблем, що впливають на її ефективність. Водночас існують також певні досягнення, які свідчать про позитивні зрушення в управлінні та контролі за державними витратами і процесами. Аналізуючи сучасний стан системи контролю якості в державних інституціях в Україні, слід виокремити низку важливих досягнень, які свідчать про поступове, але послідовне вдосконалення цього напрямку у публічному управлінні. Впровадження нових законодавчих ініціатив у цій сфері стало фундаментальним кроком щодо реформування державного контролю, що дозволило створити більш структуровану, прозору та підзвітну систему використання державних ресурсів. Зокрема, оновлення нормативно-правової бази, що регулює функції внутрішнього контролю та аудиту у державних органах, сприяло встановленню чітких правил і процедур, які мають на меті запобігти зловживанням, неефективному використанню бюджетних коштів та корупційним ризикам" [2, с. 203].

Досліджуючи наукові джерела з даної проблематики можна виокремити головні проблеми, які, на нашу думку, найбільш негативно позначаються на ефективності контролю якості. Так, найголовніша проблема в даній сфері полягає у браку єдиних стан-

дартів та чітких процедур у сфері контролю якості в різних державних інституцій. Переважно державні інституції по-різному розуміють значення контролю, що зумовлює різницю в результатах його здійснення. При цьому брак єдиної методології також негативним чином позначається на забезпеченні прозорості та ефективності контролю.

Ще одна важлива проблема криється у обмежених взаємозв'язках між державними інституціями та громадськістю щодо забезпечення контролю якості. Всупереч усім старанням, покликаним підвищити відкритість в діяльності державних інституцій, громадськість неодноразово не володіють достатніми інформаційними даними стосовно даного контролю та заходів, які реалізуються з метою запобігання порушенням. Брак прозорості переважно погіршує довіру до роботи державних інституцій та перешкоджає публічному моніторингу та участі у прийнятті управлінських рішень.

Ще одна проблема полягає в браку самостійності контролерів у державних інституціях. За певних обставин контроль якості стає елементом політичної боротьби чи маніпуляцій, а не об'єктивним засобом для дотримання законності та досягнення цілей. В свою чергу, це негативно позначається на довірі до результатів контролю якості та лімітує його можливість до дієвого виявлення порушень. В той же час, вагомими викликами також слід вважати брак відповідної інфраструктури для виконання контролю якості в державних інституціях. Так, невеликі державні інституції, наприклад органи місцевого самоврядування, часто не володіють достатнім фінансуванням або технічними засобами в процесі дієвої реалізації контролю, що веде до неефективного використання бюджетних ресурсів та недостатньої здатності своєчасно виявляти порушення.

Вирішення вище наведених проблем потребує наступного удосконалення нормативно-правового забезпечення, впорядкування методів контролю якості, посилення самостійності контрольних органів та забезпечення громадської участі у публічному управлінні. Тільки при використанні системного підходу до розв'язання даних проблем сприятиме створенню надійного і ефективного механізму контролю якості, що не лише узгоджуватиметься з міжнародними стандартами, а також стане важливим засобом протидії зловживанням, підвищення якості управління та ефективності державного сектора. У довгостроковій перспективі це дозволить зміцнити державні інституції, підвищити громадську довіру та забезпечити сталий розвиток держави загалом.

На нашу думку, найважливішим напрямом удосконалення системи контролю якості в державних інституціях в Україні є модернізація нормативно-правової бази, що лежить в основі дієвого контролю в органах публічної влади. Нормативно-правове забезпечення виконує визначальне значення у розкритті теоретико-методологічних основ контролю якості, зокрема його цілей, функцій, засобів, а також процедур реалізації контрольних заходів. При цьому важливу роль відіграє гармонізації вітчизняної нормативно-правової бази з міжнародними стандартами, що вважається не тільки зобов'язанням у рамках євроінтеграційного курсу нашої

держави, а й практичною необхідністю для забезпечення відкритого та підзвітного управління державними фінансами.

Тому вважаємо за необхідне "формування цілісної системи органів контролю у державних інституціях. Зважаючи на значну кількість контролюючих органів, що з'явилися останнім часом в Україні, необхідність координації їх діяльності та здійснення управління функцією контролю у державних інституціях, на наш погляд, доцільно створити спеціальний орган державного контролю, наділивши його достатніми регулятивними та координуючими повноваженнями щодо діяльності органів контролю у державних інституціях. Контроль в державних інституціях не має зводитися лише до перевірки отриманого результату, необхідно також враховувати і якість виконання, своєчасне виявлення проблем та об'єднання зусиль на коригуванні ситуації, застосування заходів щодо забезпечення виконання поставлених завдань. Акцент до контролю у державних інституціях зумовлений характером діяльності її органів та посадових осіб, потребою в постійному зворотному зв'язку з господарюючими суб'єктами, населенням. Здійснюючи контроль, державні інституції повинні звернути особливу увагу на своєчасність та якість надання громадянам управлінських послуг і здійснення контролю за захистом їх прав і свобод. Враховуючи зростання вимог до якості діяльності державних службовців, які безпосередньо займаються питаннями контролю в державних інституціях, бажано було б не рідше одного разу на два роки здійснювати підвищення кваліфікації керівників відділів контролю місцевих державних адміністрацій на тематичних семінарах і тренінгах у регіональних інститутах державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, обласних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування" [3, с. 425].

Доцільно підкреслити, що на даний час невідкладним є питання "кардинального реформування та організаційної перебудови системи державного контролю та формування такого правового механізму, який би міг забезпечити його ефективне здійснення на стійкій нормативно-правовій базі. Доцільність такої реформи зумовлена як правовою, так і організаційною невизначеністю окремих аспектів організації контролю на державному рівні, зокрема архаїчними механізмами його забезпечення, що ніяк не вписується і не співпадає з завданням адмінреформи в Україні. Беручи до уваги ті передумови реформування системи державного контролю в Україні, назріла необхідність у розв'язанні наявних проблем у наступних напрямках: визначенні та пошук єдиних концептуальних засад щодо організації контролю; оптимізації організаційної структури державних контролюючих органів; уточненні й розмежуванні окремих функцій органів контролю; стандартизації форм і методів тощо. Удосконалення також потребує порядок забезпечення координації та упорядкування системи органів контролю, що становить за мету законодавчо закріпити в єдиному нормативному документі повноваження кожного з них (Державної податкової служби, Рахункової палати, Державної фінансової інспекції, Державної митної служби України, Національного ан-

тикорупційного бюро тощо) стосовно здійснення контролю якості. У цьому документі, перш за все, варто надати повний перелік органів, які матимуть право на здійснення такого контролю, а також чітко виписати їх функції, права та обов'язки. У протилежному випадку контроль якості без його належної та чітко визначеної організаційної структури і чіткої правової бази буде недостатньо ефективним і дискредитуватиме саму його ідею" [4].

Професійний розвиток кадрів відіграє важливу роль в процесі реформування системи контролю в державних інституціях, оскільки саме кадри визначають якість виконання контрольних функцій в системі публічного управління. В нашій державі в сучасних умовах відбувається певний розвиток у навчанні та сертифікації аудиторів та контролерів. Погоджуємося з думкою науковців, що безперервне навчання та професійний розвиток кадрів виступають визначальними елементами, які дають можливість працівникам державних інституцій більш ефективніше здійснювати власні обов'язки, виявляти ризики, а також рекомендувати напрями удосконалення управлінських процесів.

Необхідною складовою реформування системи контролю якості в державних інституціях слід вважати цифровізацію. В сучасних умовах ІТ-рішення є важливим засобом не тільки концептуально-технічної модернізації контролюючих процесів. Цифровізація дає можливість автоматизувати процедури контролю якості, наприклад збирати, обробляти, зберігати та аналізувати дані, що суттєво знижує вірогідність впливу людського чинника та дозволяє підвищити достовірність та об'єктивність результатів даного контролю. Водночас, впровадження інформаційних технологій у процеси контролю якості в державних інституціях дозволяє зміцнити міжвідомче співробітництво, адже сприяє об'єднанню даних з різних джерел, координації дій між державними органами шляхом зменшення повторення функцій та підвищення загальної ефективності. Цифровізація вважається не тільки технічною інновацією, але також й визначальним чинником підвищення ефективності, відкритості та інституційної стійкості системи контролю якості в державних інституціях в Україні. Крім цього, удосконалення контролю якості в державних інституціях є системним процесом, який вимагає паралельної модернізації нормативно-правового забезпечення, виконання інституційних змін, професійного розвитку кадрів та введення новітніх ІТ-рішень. Тільки за допомогою комплексного підходу, що дозволяє поєднати дані елементи, сприятиме забезпеченню високої ефективності та відкритості у діяльності державних інституцій та дасть можливість досягнути стратегічні цілі державної політики.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що удосконалення контролю якості в державних інституціях в Україні відіграє важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління та забезпечення відкритості функціонування дер-

жавних інституцій. Проте, попри усі намагання, процес удосконалення контролю якості в державних інституціях стикається з певними проблемами, які негативно позначаються на його ефективному впровадженні. Найбільш гостро на сьогоднішній день постає проблема, яка значно спиняє удосконалення контролю якості в державних інституціях в Україні, є його фрагментарність. На даний час удосконалення у цій сфері переважно виконуються не в межах єдиного плану, а за рахунок окремих ініціатив, які часто передбачають тільки окремі складові управлінської діяльності. Подібний підхід обумовлює відсутність єдиної стратегії, що забезпечувала б комплексні взаємозв'язки між різними підсистемами контролю якості. Як наслідок, удосконалення набуває здебільшого уривчастого характеру, без відповідної координації дій, що унеможливує створення цілісної ефективної системи. Брак комплексності означає, що будь-яка ініціатива з удосконалення контролю якості реалізується за своїми правилами, що нехтує загальними потребами державного управління загалом. Брак цілісного підходу заважає формуванню стандартів та стандартизованих процедур, необхідних для забезпечення систематичного та прозорого контролю якості в державних інституціях в Україні. Тому державні інституції неодноразово діють за різними принципами, що дублює функції та часто конфлікт інтересів щодо розподілу роботи та відповідальності.

Відтак, фрагментарність удосконалення контролю якості вважається головною перешкодою у побудові ефективної, відкритої та координованої системи контролю якості, що могла б оперативно реагувати на новітні виклики публічного управління. Вирішення даної проблеми вимагає формування цілісного усвідомлення реформ контролю якості в державних інституціях, що передбачає ґрунтовний аналіз, планування та внесення змін на всіх управлінських рівнях.

Література:

1. Косинський Р.В. Розвиток системи внутрішнього контролю в органах державної влади. Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління. 2009. Випуск 1. С. 80—87. URL: <https://share.google/G2Hnxosq6ilHgh7y9>.
2. Юрченко А.М. Вдосконалення внутрішнього контролю в органах державної влади в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Держава та регіони. 2025. № 1. С. 201—207. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.31>.
3. Мих О.В. Контроль в органах виконавчої влади: проблеми та шляхи їх розв'язання. Актуальні проблеми державного управління. 2009. № 2. С. 424—430. URL: <https://share.google/r7qpcuZ0lw7JdF6HI>.
4. Гринчук Ю.С., Шемігон О.І., Вихор М.В. Контроль як функція державного управління: економіко-правова сутність та механізм застосування. Ефективна економіка. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6978>.

References:

1. Kosynskyi, R.V. (2009). "Development of the internal control system in state authorities", Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Derzhavne

upravlinnia, vol. 1, pp. 80—87, available at: <https://share.google/G2Hnxosq6ilHgh7y9> (Accessed 05 Oct 2025).

2. Iurchenko, A.M. (2025). "Improvement of internal control in state authorities in Ukraine in the context of European integration processes", Derzhava ta rehiony, vol. 1, pp. 201—207. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.31>.

3. Mykh, O.V. (2009). "Control in executive authorities: problems and ways to solve them", Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 2, pp. 424—430, available at: <https://share.google/r7qpcuZ0lw7JdF6HI> (Accessed 05 Oct 2025).

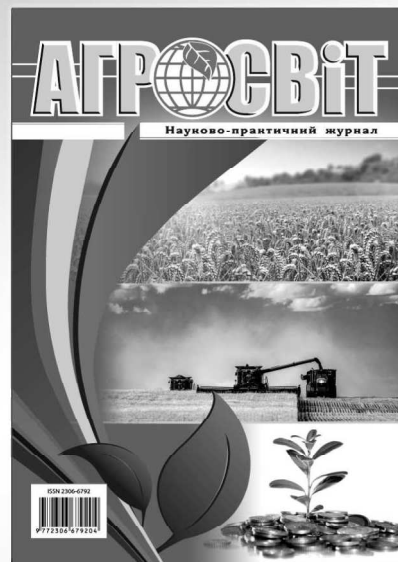
4. Hrynchuk, Yu.S., Shemihon, O.I. and Vykhov, M.V. (2019). "Control as a function of public administration: economic and legal essence and mechanism of application", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6978> (Accessed 05 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 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

М. З. Масик-Бєсова,
к. держ. упр., учений секретар,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6935-6695>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.271

ПІДТРИМКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЗАПОРУКА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ В УКРАЇНІ

М. Masyk-Biesova,
PhD in Public Administration, Academic Secretary,
V. I. Vernadsky Taurida national university

SUPPORT FOR CIVIL SERVANTS AS A GUARANTEE OF INSTITUTIONAL STABILITY IN UKRAINE

Ефективність державного управління та високий рівень інституційної стійкості в сучасних умовах вважається важливою передумовою для стабільного розвитку держави. Варто зазначити, що на інституційну стійкість державного управління передусім впливає кадровий потенціал. Тому забезпечення адекватної підтримки державних службовців дає можливість підвищити продуктивність та ефективність їх діяльності, що в результаті виступає запорукою інституційної стійкості державного управління. На сьогоднішній день виняткової актуальності набуває проблематика, пов'язана із розробкою ефективних механізмів в системі управління персоналом в сфері державного управління. Крім цього, науковці також зосереджуються на питаннях добору кадрів, системі їх навчання та підвищення кваліфікаційного рівня, однак без належної підтримки та мотивації це не забезпечить бажаного ефекту. Державний службовець може володіти необхідними професійними знаннями та навичками, проте без належної підтримки та мотивації не користуватися ними в практичній діяльності. Через це в сучасних умовах необхідно детально розглянути роль підтримки державних службовців у забезпеченні інституційної стійкості державного управління, адже тільки вмотивовані державні службовці можуть забезпечити ефективну державну службу в Україні.

The effectiveness of public administration and a high level of institutional stability in modern conditions are considered an important prerequisite for the stable development of the state. It is worth noting that the institutional stability of public administration is primarily influenced by human resources. Therefore, ensuring adequate support for civil servants makes it possible to increase the productivity and efficiency of their activities, which ultimately serves as a guarantee of the institutional stability of public administration. Today, the issue of developing effective mechanisms in the personnel management system in the field of public administration is becoming extremely relevant. In addition, scientists also focus on the issues of personnel selection, the system of their training and improving the qualification level, however, without proper support and motivation, this will not provide the desired effect. A civil servant may have the necessary professional knowledge and skills, but without proper support and motivation, he may not use them in practical activities. Because of this, in modern conditions, it is necessary to consider in detail the role of supporting civil servants in ensuring the institutional stability of public administration, because only motivated civil servants can ensure effective public service in Ukraine.

Thus, supporting civil servants plays an important role in ensuring institutional stability. In modern conditions, the state must make a lot of efforts to create an effective mechanism and a set of measures designed to strengthen the support of civil servants. Thus, a person must realize that the state cares about him, that he carries out socially useful activities, due to which satisfaction with his work will increase. In turn, this will allow the state to increase the quality of the implementation of duties by civil servants, which will strengthen the authority of the civil service and institutional stability, which is vital today.

Thus, taking into account all of the above, we can conclude that in order to build a powerful state, an effective model of public administration and ensure an appropriate level of institutional stability, it is necessary to create an effective civil service mechanism and attract highly motivated professionals. The key objectives of support are: improving professional competence (increasing the level of knowledge and skills of employees to effectively perform their duties), ensuring ethical behavior (forming a culture of serving the people and providing quality services to citizens), and protecting rights and dignity (creating conditions to protect employees from illegal actions and unjustified pressure).

Ключові слова: державне управління, державна служба, державні службовці, інституційна стійкість, підтримка.

Key words: public administration, civil service, civil servants, institutional stability, support.

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

На даний час законодавчим рівнем визначено головний інструментарій та форми підтримки державних службовців, проте існуюча державна служба в нашій державі не здатна забезпечити якісну реалізацію державними службовцями власних обов'язків. Це пов'язано переважно з високими показниками плинності кадрів, недостатніми соціальними гарантіями, поганим матеріальним забезпеченням, неповним задоволенням визначальних потреб працівників, що, своєю чергою, веде до зниження ефективності державного управління та негативним чином позначається на репутації самої державної служби. Підтримка працівників виступає на даний час запорукою інституційної стійкості та однією з головних функцією державного управління, що дозволяє ефективніше функціонувати кожній посадовій особі, а відтак і кожній державній інституції. Це впливає з того, що поведінка будь-якого працівника залежить від певних мотивів, зокрема внутрішніх цінностей, інтересів тощо. Тому дослідження мотивації та різноманітної підтримки дає можливість усвідомити, що стимулює людей до роботи та фактори, які обумовлюють їхній вибір способу дії. Використання таких механізмів слід вважати своєрідним стимулом в про-

цесі досягнення ефективних результатів діяльності працівників. Через це мотивація та підтримка відіграють важливу роль для забезпечення ефективного використання людських ресурсів в системі державного управління, в результаті чого можна забезпечити високий рівень інституційної стійкості державного управління.

В той же час, мотивація та підтримка державних службовців без використання новітніх інструментів матеріального та нематеріального заохочення не може досягти максимальної ефективності. На даний час для успішного управління державними службовцями у ході їх трудової діяльності важливо розуміти, що змушує людину працювати. Тому, брак мотивації та належної підтримки державних службовців є обмежуючим чинником, що унеможлиблює реалізацію державними установами своїх потенційних можливостей та знижує інституційну стійкість державного управління. З метою спонукання людей якісно виконувати свою роботу, необхідно опанувати їхні потреби, а потрібно зосередитися на розробці механізмів мотивації та підтримки, які будуть заохочувати людину до ефективної діяльності в інтересах установи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дану проблематику досліджували такі науковці як І. Кобзев, В. Ковальов, В. Косенко, Н. Лаврук, О. Лав-

рук, О. Литвинчук, О. Мельников, О. Тестоедов, К. Шаповалова та інші. Водночас, попри значні напрацювання даної проблематики різними науковцями, окремі аспекти мотивації та підтримки державних службовців в контексті забезпечення інституційної стійкості державного управління потребують додаткового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розкриття підтримки державних службовців як запоруки інституційної стійкості в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна, демонструючи свої євроінтеграційні намагання, визнає найважливіші європейські цінності, зокрема дотримання закону та порядку, рівноправність, народовладдя, гуманність, соціальна справедливість, добропорядність та забезпечення прав і свобод тощо. Тому існує потреба у ґрунтовному дослідженні підтримки державних службовців та використання різноманітних мотиваційних інструментів. Правильна підтримка державних службовців сприяє підвищенню ефективності діяльності, збільшенню рівня корпоративної культури, розвитку креативного мислення працівників, а також дозволяє покращенню конкурентних позицій та забезпечити високий рівень інституційної стійкості державного управління. При цьому необхідно не тільки виявляти значний інтерес державних службовців, але й створювати відповідні передумови для прагнення досягти певної мети. Механізм підтримки у сфері державної служби має гармонійно єднати матеріальні та нематеріальні важелі впливу на професіоналізм працівника, дозволяти створити внутрішньо скоординовані організаційно-психологічні інструменти розвитку людського потенціалу та впроваджувати даний механізм на високому рівні.

Погоджуємося з думкою науковців, що "служба в державному секторі сьогодні — це не просто робота, а виклик, що формує нову генерацію стійких, рішучих та відповідальних лідерів. Сучасні виклики, особливо в умовах війни та економічної нестабільності, вимагають оновлення системи мотивації державних службовців. Застарілі механізми стимулювання не відповідають потребам часу та не забезпечують належного рівня продуктивності. Для утримання кадрів, підвищення ефективності роботи та зміцнення довіри до державної служби потрібно впроваджувати сучасні мотиваційні моделі" [1].

Для того, щоб співробітники працювали ефективно, використовуючи отримані знання, необхідно створити відповідну систему мотивації, яка б базувалась на "справедливій" винагороді праці, яка, у свою чергу, пов'язана з питанням оцінки роботи кожного окремого співробітника або, як це часто називають, оцінкою робочого місця. Проблема "справедливої" винагороди праці державних службовців останнім часом стає все більш актуальною проблемою багатьох західних країн. Але, дана проблема в найближчі роки стане також вельми актуальною і для України через процеси реформування української державної служби. Тому оцінка діяль-

ності кожного державного службовця повинна містити набір декількох чинників, серед яких на особливу увагу заслуговують, такі як, незалежне мислення, винахідливість, здатність до стратегічного планування, об'єднання роботи інших, комунікабельність. "Правильна" система оцінки робочого місця є дуже важливою для того, щоб співробітники мали мотивацію до навчання, до отримання нових знань і навичок або вдосконалення існуючих, адже це впливатиме на їхню службову кар'єру та заробітну плату [2, с. 599—600].

Державні службовці наділені важливим значенням у забезпеченні інституційної стійкості, виконанні державної політики та забезпечення життєдіяльності суспільства, проте незлагоджена підтримка їх діяльності негативним чином позначається на їх мотивації, що, в свою чергу, зменшує їх продуктивність та якість реалізації посадових обов'язків. Водночас брак механізмів реалізації підтримки державних службовців призводить до небезпеки, пов'язаною із "соціальною вразливістю, а також підриває принципи соціальної справедливості та державної відповідальності. Забезпечення підтримки державних службовців є необхідною умовою для створення конкурентоспроможної, професійної та відповідальної державної служби, яка здатна ефективно реагувати на виклики сучасності. Правовий механізм підтримки державних службовців повинен відповідати принципам правової визначеності, справедливості та рівності, однак наразі спостерігаються численні розбіжності у застосуванні відповідних норм, що призводить до порушення прав державних службовців" [3, с. 34]. Все це може довготривало негативно впливати не тільки на окремих державних службовців, але й на суспільство загалом, адже ефективність державного управління та його інституційна стійкість прямо залежить від задоволеності державних службовців своєю роботою.

Головною метою підтримки державних службовців є створення таких умов праці та стимулів, що дозволяють їм самостійно виявляти готовність працювати з метою досягнення поставлених цілей. Це, своєю чергою, дозволяє підвищити ефективність роботи працівників. Мотивація та підтримка завжди є тісно взаємопов'язаними з активним спонуканням до дії, що дозволяє сформувати відповідні мотиви поведінки державних службовців з метою досягнення не тільки власних цілей, а й цілей самої державної інституції. За допомогою забезпечення належної підтримки можна:

- покращити морально-психологічний стан державних службовців;
- популяризувати результати найкращих державних службовців;
- демонструвати позитивне відношення керівництва до найвищих показників ефективності діяльності державних службовців;
- застосувати різні форми визнання державних службовців;
- залучати найкращих фахівців.

Матеріальна підтримка державних службовців є "однією з найважливіших форм мотивації працівників і передбачає процес формування матеріальних стимулів праці, а також їх використання. Система винагороди за роботу розробляється так, щоб ініціатива робітника була спрямована на підвищення продуктивності праці,

власної кваліфікації та можливості збільшити свій дохід. До матеріальної підтримки державних службовців належать: заробітна плата, регулярні та нерегулярні грошові премії у зв'язку з ювілеєм служби, народженням дитини, значними досягненнями в роботі, різними святами — державними і релігійними. Також матеріальною підтримкою державних службовців є й інші грошові виплати, наприклад, гонорари. Також не менш важливою є нематеріальна підтримка, до якої належать: навчання, різноманітні корпоративні святкування, подарунки, відкритість та позитивне ставлення керівництва до підлеглих працівників, ведення діалогу керівництва з підлеглими та повний соціальний пакет. Корисною та ефективною буде компенсація коштів співробітникам за відвідування тренінгів особистісного росту та різноманітних семінарів. Не менш важливою є мотивація у вигляді проведення різноманітних корпоративних святкувань, завдяки яким трудовий колектив зближується, стає більш дружнім та згуртованим. Під час таких святкувань у неформальних умовах легше налагодити взаємозв'язок, тому присутність керівництва також є обов'язковою" [4, с. 63].

Підтримка державних службовців є запорукою стійкості, оскільки:

- державні службовці — це висококваліфіковані фахівці, який володіють необхідними знаннями та вміннями для виконання своїх посадових обов'язків. Це забезпечує якість прийняття рішень та виконання завдань;

- державні службовці виконують свої функції незалежно від політичних змін, що гарантує безперервність роботи державних органів та захищає їх від політичного впливу;

- через системний підхід до професійного розвитку та навчання, державні службовці накопичують досвід та знання, які є критично важливими для підтримки стабільної роботи державного управління;

- державні службовці зобов'язані діяти відповідно до принципів законності, професіоналізму та доброчесності, що зміцнює довіру до державних органів та сприяє їх стійкості.

- належний рівень підготовки та мотивації державних службовців дозволяє їм ефективно реалізовувати державну політику та надавати послуги населенню, що є основою стійкості державного апарату.

Крім цього, варто зазначити, що в сфері державної служби є чимало проблем та викликів, зокрема:

1. Низький рівень заробітної плати та невідповідність системи заохочень (утримання рівня заробітної плати, що не покриває фактичні потреби погіршує дисципліну та демотивує державних службовців, що, в свою чергу, спонукає їх до пошуку можливостей додаткових здебільшого нелегальних доходів).

2. Втрата моральних принципів та духовних цінностей внаслідок корупційних процесів (спостереження отримання колегами кар'єрних переваг шляхом підкупу або корупційних схем підриває довіру до державної служби).

3. Перевищення службових повноважень (при відсутності відповідних контрольних механізмів передачі повноважень відбувається особистісне збагачення окремих посадовців замість лобіювання суспільних інтересів).

Покажемо, що "досить яскраво себе починає проявляти буферна функція доброчесності. Внутрішня інтерналізація етичних цінностей здатна пом'якшувати демотивуючий ефект корупції, дозволяючи службовцям виконувати обов'язки сумлінно навіть в несприятливому середовищі. Проте тривала дія негативних чинників — низька оплата, політичний тиск, надмірна бюрократія — рано чи пізно призводить до вигорання та відтоку доброчесних кадрів. Дослідження Transparency International Ukraine засвідчили, що "відчуття безкарності є провідним психологічним стимулом до корупційних дій, а низька самооцінка і прагнення швидкого збагачення посилюють готовність діяти неетично" [5]. Позитивний вплив доброчесності на мотивацію публічних службовців, як правило може проявлятися під час участі службовців у розробці та впровадженні кодексів етики публічної служби сприяє підвищенню їхньої обізнаності з нормами поведінки та формуванню емоційної прихильності до цих норм, що, в свою чергу, зміцнює внутрішню мотивацію. Психологічні дослідження також підкреслюють, що відчуття безкарності й низька самооцінка стимулюють корупційну поведінку, що демотивує порядних працівників і призводить до втрати кадрів. Тому для стійкого підвищення доброчесності й мотивації в українському публічному секторі необхідно поєднати індивідуальні заходи (етичне навчання, розвиток *moral exemplar*) з реформами організаційної культури та прозорими механізмами кадрового відбору, оцінювання і винагородження" [6, с. 44].

Отже, на основі вище наведено можна виокремити певні проблемні аспекти в сфері підтримки державних службовців, а саме:

1. Брак фінансування. Так, зарплати державних службовців неодноразово суперечать соціально-економічному стандарту, що негативно впливає на мотивацію їх працювати на державній службі.

2. Бюрократичні перешкоди, пов'язані із перебільшеною регламентацією та складними процедурами, що знижують рівень оперативності та викликають розчарування між державними службовцями.

3. Політичний вплив. Так, кар'єрний ріс та призначення на головні посади неодноразово залежать не від кваліфікації, а від політичних зв'язків, що негативно впливає на довіру та мотивацію державних службовців.

4. Безперспективність. Так, обмежений професійний розвиток демотивує молодих та амбітних працівників.

5. Недостатня відкритість та непослідовна оцінка. Неоднозначні критерії оцінки діяльності та відсутність залежності між результатами роботи та підтримкою зміцнюють недовіру до системи.

На нашу думку, вище наведені виклики потребують системних дій: поєднання особистої доброчесності зі змінами в організаційній культурі та відкритими механізмами контролю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що для побудови могутньої дер-

жави, ефективної моделі державного управління та забезпечення належного рівня інституційної стійкості необхідно створити дієвий механізм державної служби та залучати до високо мотивованих професіоналів. Так, підтримка державних службовців охоплює професійний розвиток (системна організація безперервного навчання та цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання), юридичний захист (надання правової допомоги у разі звинувачень у корупції, оскарження рішень керівництва чи дисциплінарних проваджень, а також захист у судах та антикорупційних органах), забезпечення гідних умов праці, а також захист прав у разі незаконних рішень керівництва або дисциплінарних проваджень (оскарження результатів атестації, захист від необґрунтованих обмежень доступу до інформації та допомога у випадках конфлікту інтересів). Це включає безперервне навчання, юридичну допомогу у спірних ситуаціях, захист від корупційних звинувачень, а також можливості для кар'єрного зростання та заохочень. Ключовими цілями підтримки є: підвищення професійної компетентності (підвищення рівня знань та навичок службовців для ефективного виконання посадових обов'язків), забезпечення доброчесної поведінки (формування культури служіння народу та надання якісних послуг громадянам) та захист прав та гідності (створення умов для захисту службовців від незаконних дій та необґрунтованого тиску).

Література:

1. Лаврук О., Лаврук Н. Мотивація державних службовців в умовах трансформацій ринку праці України: стимули та виклики. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_%D0%A2.1_2025_1.pdf#page=419.
2. Кобзев І.В., Мельников О.Ф., Косенко В.В. Запровадження нової системи оцінювання професійної діяльності державних службовців. Державне будівництво. 2025. № 1 (37). С. 594—611. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-42>.
3. Шаповалова К.Г. Класифікація гарантій соціального захисту державних службовців. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2024. Випуск 86. С. 62—68. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.9>.
4. Литвинчук О.В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 1 (95). С. 62—65. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/jen-2021-1(95)-62-65).
5. Transparency International Ukraine. Psychological drivers of corruption in Ukraine: national survey report. Київ: Transparency International Ukraine, 2022. 56 с. URL: <https://ti-ukraine.org/psychological-drivers-2022>.
6. Ковальов В.Г., Тестоедов О.А. Інтеграція концепту доброчесності в систему мотивації державних службовців: теоретичний та практичний аспекти. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2025. № 4. С. 41—46. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/08>.

References:

1. Lavruk, O. and Lavruk, N. (2025). "Motivation of civil servants in the context of transformations of the Ukrainian labor market: incentives and challenges", available at: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_%D0%A2.1_2025_1.pdf#page=419 (Accessed 28 September 2025).
 2. Kobzev I.V., Melnykov O.F. and Kosenko V.V. (2025). "Introduction of a new system for assessing the professional activity of civil servants", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 1 (37), pp. 594—611. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-42>.
 3. Shapovalova, K.H. (2024). "Classification of social protection guarantees for civil servants", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, vol. 86, pp. 62—68. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.9>.
 4. Lytvynchuk, O.V. (2021). "The influence of motivational factors on the performance of civil servants", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (95), pp. 62—65. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/jen-2021-1(95)-62-65).
 5. The official site of Transparency International Ukraine (2022), "Psychological drivers of corruption in Ukraine", available at: <https://ti-ukraine.org/psychological-drivers-2022> (Accessed 28 September 2025).
 6. Kovalov, V.H. and Tiestiedov, O.A. (2025). "Integration of the concept of integrity into the system of motivation of civil servants: theoretical and practical aspects", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, vol. 4, pp. 41—46. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/08>.
- Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 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

Л. Я. Мунтян,
к. т. н., доцент, доцент кафедри морфології та громадського здоров'я,
ЧНУ імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8456-4564>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.276

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БЕЗПЕКИ КОМУНАЛЬНИХ СЛУЖБ ПІД ЧАС БОЙОВИХ ДІЙ

L. Muntian,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Morphology and Public Health, Petro Mohyla Black Sea National University

MANAGING SECURITY RISKS FOR PUBLIC UTILITIES DURING COMBAT OPERATIONS

Актуальність даного дослідження зумовлена безпрецедентним характером повномасштабної збройної агресії та критичною вразливістю міської критичної інфраструктури (водо-, тепло-, енерго- та газопостачання) в умовах інтенсивних бойових дій. Життєзабезпечення громад, яке покладається на безперебійне функціонування комунальних служб, стає прямим чинником національної безпеки та виживання цивільного населення. Руйнування або виведення з ладу цих об'єктів внаслідок цілеспрямованих ворожих атак (ракетних ударів, диверсій, кібератак) призводить до гуманітарної катастрофи та економічної деградації. Існуючі міжнародні та національні методики управління ризиками безпеки (зокрема, стандарти ISO) виявилися недостатньо адаптованими до специфіки високоінтенсивного військового тиску, що підкреслює необхідність розробки нових науково-методичних засад.

Метою статті є розробка науково-методичних засад, адаптованих моделей та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками безпеки комунальних служб для забезпечення їхньої функціональної стійкості та безперервності життєзабезпечення громад в умовах збройної агресії.

Методологія дослідження включає систематизацію, порівняльний аналіз, класифікацію, а також застосування системного та структурно-функціонального підходів. Проведено аналіз наукових праць українських та зарубіжних вчених, що вивчають проблеми безпеки критичної інфраструктури, зокрема в контексті гібридних загроз та воєнних конфліктів.

У результаті проведеного дослідження було систематизовано функціональність комунальних служб у воєнний час; обґрунтовано статус комунальних служб як критично важливих елементів системи національної безпеки; вперше для цілей безпекового менеджменту в умовах війни розроблено класифікацію воєнних ризиків для комунальних об'єктів. Ризики розподілено на п'ять взаємопов'язаних груп, що охоплюють увесь спектр загроз; уточнено сутність управління ризиками безпеки в контексті бойових дій.

Практичне значення дослідження полягає у створенні теоретичної бази для розробки адаптованої багаторівневої моделі оцінки кумулятивного ризику та наданні конкретних практичних рекомендацій для управлінського персоналу комунальних підприємств та органів державної влади щодо вдосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії з цивільним захистом і військовими підрозділами.

The relevance of this research is dictated by the ongoing full-scale war in Ukraine and the critical vulnerability of urban Critical Infrastructure (CI), particularly utility services responsible for water, heating, electricity, and gas supply. Hostilities, especially in densely populated areas, pose the most severe and complex threats to the civilian population, leading to mass casualties, large-scale destruction, and systemic failure of life support systems. CI objects have been established as primary targets for persistent and asymmetric enemy attacks (including missile strikes, sophisticated cyberattacks, and sabotage). The continuous, high-intensity military pressure necessitates a radical reevaluation of traditional risk mitigation strategies. Conventional security risk management methodologies, such as international standards ISO 31000 and ISO 27000, are primarily designed for peacetime, natural disasters, or low-intensity threats, and they critically fail to account for the unique characteristics of managing risks during active armed conflict.

The aim of this article is to develop scientific and methodological principles, tailored risk assessment models, and concrete practical recommendations for significantly enhancing the functional resilience and ensuring the operational continuity of municipal utility services during ongoing armed aggression.

The methodology employed in the research combines a systematic approach with structural-functional and comparative analysis. It involves the rigorous systematization of existing national legislation and international security concepts regarding CI. Crucially, the methodology includes the generalization of practical operational experiences gathered from Ukrainian utility services functioning under continuous shelling and emergency conditions, which informed the development of a specialized five-group risk classification.

The key findings confirm that maintaining the functional stability of utility services is not merely an economic concern but a critical national security issue and a prerequisite for civilian survival. The study establishes that the operational role of utility services has fundamentally shifted from routine maintenance to urgent operational-rescue activities. The central achievement of this research is the development of a comprehensive classification of war-specific security risks affecting municipal utilities. These risks are categorized into five interconnected groups to address the multifaceted nature of the threats.

The practical value of the research is substantial, providing the essential theoretical foundation for the subsequent development and verification of a practical multi-level model for assessing cumulative war risks. The ultimate practical application lies in formulating concrete recommendations for managerial personnel of utility companies and governmental bodies, focusing on implementing immediate preventive, protective, and restorative measures, as well as optimizing inter-agency coordination mechanisms between utility services, civil defense units, and military-civil administrations for rapid and coordinated response.

Ключові слова: ризики, управління ризиками, безпека, комунальні служби, стратегії реагування, оперативне реагування.

Key words: risks, risk management, safety, utilities, response strategies, rapid response.

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

Повномасштабна війна в Україні триває вже четвертий рік. Бойові дії в міських умовах стали в наш час невід'ємною її частиною. Фахівці вважають, що з погляду завдання шкоди цивільному населенню бойові дії в містах є, напевно, найнебезпечнішою формою війни. Адже вони несуть із собою смерть і поранення, руйнують будівлі та інфраструктуру, впливають на системи життєзабезпечення та освіти.

Під час повномасштабних бойових дій на території України особливу роль у збереженні життєдіяльності

громад відіграють працівники комунальних служб. Саме вони у воєнний час забезпечують базову інфраструктуру: воду, світло, газ, медичну допомогу, евакуацію постраждалих та розмінування територій.

В умовах воєнного конфлікту традиційні комунальні служби змінюють свою функціональність: їхні працівники не тільки виконують професійні обов'язки, але й діють в умовах підвищеного ризику для життя. Бойові дії ускладнюють доступ до об'єктів, порушують логістику, руйнують інфраструктуру, створюють постійну небезпеку від мін, снарядів, авіаударів тощо.

Під час бойових дій комунальні служби мають забезпечувати безперебійне функціонування життєво важливої інфраструктури. Головним їх завданням є підтри-

мання роботи систем водопостачання, водовідведення, електропостачання, тепlopостачання та інших критично важливих послуг. Діяльність комунальних служб в умовах бойових дій є складною, оскільки вона вимагає забезпечення безперебійної роботи критичної інфраструктури, швидкого реагування на пошкодження та відновлення послуг, а також захисту персоналу і забезпечення життєдіяльності населення, зокрема шляхом виконання норм споживання та надання пільг учасникам бойових дій [7, с. 75].

Актуальність даного дослідження зумовлена низкою критичних чинників, що мають як національне безпекове, так і глобальне соціально-економічне значення.

Комунальна інфраструктура (енерго-, газо-, вода- та тепlopостачання, водовідведення) має критичне значення для життєдіяльності та є основою стійкості будь-якого суспільства. Її безперебійне функціонування є не лише питанням комфорту, а й виживання цивільного населення, особливо в умовах воєнного часу. Руйнування або вихід із ладу об'єктів критичної інфраструктури внаслідок бойових дій призводить до: гуманітарної катастрофи (масові захворювання, відсутність опалення, вимку, дефіцит питної води тощо) та економічної деградації (зупинка підприємств, порушення логістичних ланцюгів та фінансової стабільності тощо) [7, с. 80].

Слід зазначити, що сучасні військові конфлікти характеризуються асиметричними діями, де об'єкти комунальної інфраструктури стають першочерговими цілями для ворожих атак (ракетні удари, кібератаки, диверсії). Це вимагає кардинального перегляду традиційних, мирних підходів до управління ризиками та розробки спеціалізованих протоколів стійкості, що здатні забезпечити оперативне відновлення та захист систем в умовах постійної загрози. Адже існуючі на сьогодні міжнародні та національні методики управління ризиками безпеки (наприклад, ISO 31000, ISO 27000) були розроблені переважно для мирного часу та не враховують специфіку постійного, високоінтенсивного військового тиску.

Зазначимо, що на даний час відсутні науково обґрунтовані, адаптовані моделі та практичні рекомендації щодо оцінки кумулятивного (накопичувального) ризику пошкоджень; організації ефективної взаємодії між комунальними службами, військовими та цивільним захистом; прийняття рішень про перехід на резервні та автономні системи живлення.

Отже дослідження, спрямовані на розробку науково-методичних засад, які дозволять мінімізувати втрати, забезпечити функціональну стійкість комунальних служб та зберегти життя і здоров'я громадян в умовах збройної агресії є своєчасними та актуальними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізуючи літературні джерела з теми дослідження, можна відмітити різні підходи в цій сфері. Наприклад, О. Охріменко та Р. Попов [10, с. 2], Н. Паньків та А. Чернишова [12, с. 68], І. Пирога та М. Пирога [14, с. 119], С. Шевченко та О. Кукурудз [19, с. 2], а також О. Шпатакова, Р. Іваненко та М. Погребиський [20, с. 1] наголошують на важливості ефективного відновлення критичної інфраструктури для стабільності та економічного розвитку України після завершення війни.

Ризик — це невід'ємна складова людської діяльності, за якої існує невпевненість у результатах того чи того рішення або процесу. Останніми десятиліттями застосування концепту ризику поширюється на значно більшу кількість сфер життя сучасного суспільства. Слід зазначити, що в українській науці проблеми ризику найбільш розроблені в економічному аспекті (інвестиційні ризики, механізми ризик-менеджменту, підприємницькі ризики, ризики господарської діяльності тощо). Данім аспектам присвячено багато досліджень, а саме праці таких Л. Бондаренко, А. Грищенко, М. Дамаскіна, О. Колот, В. Кривошеїн, А. Пехник, Н. Скопенко, М. Степура, О. Таран [13, с. 34].

Вивченням змісту та сутності понять "ризик", "загроза", "небезпека", а також їх співвідношенням займалися багато вчених: І. Бойко [2, с. 95], М. Копитко та Н. Літвін [9, с. 6], С. Лаптев [8, с. 35-39], Г. Пазєєва [11, с. 20-25] та інші.

Статистичну оцінку ризиків вивчали В. Вітлінський та В. Скілько [4, с. 385], О. Рижено [16, с. 2], В. Фішун [18, с. 1]. Зарубіжна вчена Катаріна Дідріх [22, с. 383], а також Каміло М. та Овертон М. [21, с. 1] вивчали актуальні проблеми ризик-менеджменту.

Вивченню основних загроз для критичної інфраструктури та способів ефективної протидії їм присвячені дослідження таких українських вчених як: О. Верголяс, який показує важливість інтеграції новітніх технологій та підходів для забезпечення безпеки ключових об'єктів, особливо у контексті зростання гібридних загроз [3, с. 1]. І. Уряднікова та В. Заплатинський [17, с. 2], Д. Бірюков, С. Кондратов, О. Насвіт та О. Суходоля [1, с. 2].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є розробка науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками безпеки комунальних служб для забезпечення їхньої функціональної стійкості та безперервності життєзабезпечення громад в умовах збройної агресії. Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

— проаналізувати та систематизувати існуючі національні та міжнародні підходи до управління ризиками безпеки критичної інфраструктури (зокрема, ISO 31000, ISO 27000), визначивши їхню недостатність та обмеження для застосування в умовах високоінтенсивного військового тиску;

— узагальнити практичний досвід функціонування, відновлення та реагування комунальних служб в Україні під час повномасштабної війни, ідентифікувавши типові операційні моделі загроз та пошкоджень об'єктів критичної інфраструктури;

— розробити комплексну класифікацію та багаторівневу модель оцінки специфічних воєнних ризиків для комунальних об'єктів (фізичні, операційні, кадрові, кібернетичні, біологічні та екологічні), зважаючи на їхню критичність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Комунальні служби (або житлово-комунальні служби) — це сукупність підприємств, установ та організацій,

Таблиця 1. Ключові ознаки та функції комунальних служб

Ознака	Пояснення
Життєзабезпечення	Надання послуг, відсутність яких створює загрозу життю, здоров'ю населення та нормальному функціонуванню держави.
Сфери діяльності	Водопостачання та водовідведення, теплопостачання (опалення), газопостачання, електропостачання (як частина системи, що забезпечує комунальні потреби), вивіз та утилізація побутових відходів.
Безперервність	Необхідність функціонування в режимі 24/7, що вимагає високої стійкості та швидкої відновлюваності, особливо в умовах надзвичайних ситуацій чи військового конфлікту.
Критичність	Згідно з Законом України «Про критичну інфраструктуру» [5, с. 1], об'єкти комунальних служб (особливо централізовані системи) відносяться до критично важливих елементів національної безпеки.

Джерело: сформовано на основі [7, 5].

незалежно від форми власності, які забезпечують життєво необхідні потреби населення, об'єктів соціальної сфери та економіки шляхом надання безперервних послуг та управління відповідною інфраструктурою. Комунальні служби є складовою частиною критичної інфраструктури країни.

У мирний час ці служби виконують планові та аварійні роботи, забезпечуючи стабільну роботу інфраструктури. Проте у період воєнних дій ситуація кардинально змінюється. Під обстрілами, у зруйнованих районах, без доступу до ресурсів, ці працівники змушені продовжувати свою роботу, часто — у бронежилетах, шоломах, без зв'язку та під загрозою постійних обстрілів.

Основними завданнями комунальних служб у зоні бойових дій є:

- відновлення енергопостачання та водопостачання після обстрілів;
- заміна пошкоджених ділянок мереж (електро-, газо-, водопостачання);
- рятувальні та медичні операції серед постраждалих;
- усунення вибухонебезпечних предметів;
- психологічна та технічна допомога населенню.

Ці служби стають частиною стратегії національної безпеки, адже без забезпечення базових послуг неможливо говорити про стійкість тилу, підтримку армії та збереження життів цивільного населення.

Ключові ознаки та функції комунальних служб наведено у таблиці 1.

Основними аспектами функціонування комунальних служб у зоні бойових дій є:

1. Забезпечення безперебійної роботи критичної інфраструктури. Пріоритетом є підтримання функціонування систем електро-, водопостачання, водовідведення та газопостачання.

2. Швидке реагування та відновлення. Комунальні служби мають оперативно реагувати на пошкодження мереж та об'єктів інфраструктури, спричинені бойовими діями, та здійснювати їх відновлення для забезпечення мешканців відповідними послугами.

3. Захист персоналу. Необхідно вживати заходи для захисту життя та здоров'я працівників комунальних служб, адже їх робота є надзвичайно важливою для підтримки функціонування населених пунктів.

4. Ефективне використання ресурсів. В умовах бойових дій існує потреба в економному використанні ресурсів та плануванні роботи для забезпечення стабільного функціонування в умовах дефіциту.

5. Виконання соціальних зобов'язань. Комунальні служби мають забезпечувати надання пільг учасникам бойових дій та членам їхніх сімей, які передбачені Законом України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" [6, с. 10]. Зокрема, це стосується 75 % знижки на оплату житлово-комунальних послуг та використання палива в межах норм споживання.

Автором було визначено основні ризики для комунальних служб під час ведення бойових дій. Їх можна поділити на декілька груп.

1. Фізичні та техногенні ризики (пряма загроза інфраструктурі). Ці ризики пов'язані з безпосереднім руйнівним впливом військових дій (табл. 2).

Таблиця 2. Фізичні та техногенні ризики

Ризик	Опис
Пряме руйнування об'єктів	Ушкодження або повне знищення критичних об'єктів (насосних станцій, котелень, електропідстанцій, газорозподільних пунктів) внаслідок ракетних, артилерійських ударів, авіаційних бомбардувань.
Вторинні (техногенні) аварії	Виникнення великих техногенних катастроф через руйнування (наприклад, пошкодження гребель, резервуарів з хімікатами на очисних спорудах), що призводить до забруднення навколишнього середовища.
Забруднення території	Мінна небезпека, наявність нерозірваних боєприпасів та уламків, що унеможливає або значно ускладнює проведення ремонтних та відновлювальних робіт.
Пошкодження мереж	Масштабні пориви підземних і надземних комунікацій (водогони, теплотраси, газопроводи) через ударні хвилі, вибухи або рух важкої військової техніки.

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 7].

Таблиця 3. Операційні та логістичні ризики

Ризик	Опис
Дефіцит ресурсів	Гострий брак палива, електроенергії (через обмеження), хімічних реагентів для очищення води, а також критичних матеріалів та запасних частин для ремонту.
Порушення логістики	Неможливість доставити ремонтні бригади, обладнання або матеріали через зруйновані дороги, блокпости, комендантську годину або близькість лінії фронту.
Перебої з комунікацією	Порушення зв'язку (телефонного, інтернет) між диспетчерськими службами, ремонтними бригадами та органами влади, що ускладнює координацію дій.
Ризик саботажу/диверсій	Загроза цілеспрямованих дій ворожих диверсійно-розвідувальних груп (ДРГ) на важливих, але не повністю захищених об'єктах.

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 7].

2. Операційні та логістичні ризики (перерва в роботі). Ці ризики стосуються порушення безперервності виробничих процесів та управління (табл. 3).

3. Кадрові та соціальні ризики (людський фактор). Ризики, пов'язані з персоналом комунальних служб та населенням (табл. 4).

4. Кібернетичні та управлінські ризики (системна вразливість). Ризики, що стосуються інформаційної безпеки та ефективності менеджменту (табл. 5).

5. Біологічні та екологічні ризики (санітарна та довгочасна загроза). Ця група ризиків пов'язана з порушенням санітарно-епідеміологічної безпеки та забруднен-

ням навколишнього середовища внаслідок бойових дій, що прямо впливає на роботу комунальних служб (табл. 6).

Ця група ризиків підкреслює, що управління безпекою комунальних служб під час війни не обмежується лише ремонтом пошкоджень, але й включає критичну функцію санітарного та екологічного захисту.

Управління ризиками безпеки (Risk Security Management) — це систематичний, безперервний процес ідентифікації, оцінки, аналізу, обробки (пом'якшення) та моніторингу загроз і вразливостей, які можуть негативно вплинути на функціонування, цілісність та стійкість об'єкта, системи чи організації. Метою є мінімізація збитків, забезпечення безперервності бізнесу та досягнення стратегічних цілей шляхом впровадження відповідних стратегій, політик та заходів безпеки.

Постанова КМУ "Про затвердження вимог щодо управління ризиками безпеки на об'єктах критичної інфраструктури I категорії критичності" [15, с. 1—2] дає таке визначення поняття "ризик безпеки на об'єктах критичної інфраструктури" — можливість виникнення інциденту безпеки критичної інфраструктури/порушення стану захищеності критичної інфраструктури, що становить загрозу для за-

Таблиця 4. Кадрові та соціальні ризики

Ризик	Опис
Безпека персоналу	Висока ймовірність поранення або загибелі працівників під час виконання службових обов'язків (ремонтні роботи під обстрілами, пересування в небезпечних зонах).
Кадровий дефіцит	Відтік кваліфікованого персоналу (мобілізація, евакуація, відмова працювати в зоні бойових дій), що призводить до критичної нестачі фахівців.
Соціальна напруга	Зростання невдоволення населення через відсутність життєво необхідних послуг, що ускладнює роботу комунальників та місцевої влади.
Психологічний стан	Психологічне вигорання, стрес, паніка серед персоналу, що знижує ефективність прийняття рішень та якість виконання робіт.

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 7].

Таблиця 5. Кібернетичні та управлінські ризики

Ризик	Опис
Кібератаки	Атаки на системи SCADA, мережеве обладнання та офісні комп'ютерні мережі комунальних підприємств, спрямовані на порушення управління або виведення з ладу обладнання.
Неефективне планування	Використання мирних планів аварійного реагування, які не відповідають специфіці воєнних загроз, що призводить до затримок у відновленні.
Фінансові ризики	Критичне зниження надходжень від оплати послуг, неможливість залучити інвестиції або кредити для відновлення та ремонту в умовах високих воєнних ризиків.
Правовий/регуляторний ризик	Невизначеність або складність правового режиму роботи в зоні бойових дій, на окупованих/деокупованих територіях, що ускладнює закупівлі, фінансування та координацію.

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 7].

Таблиця 6. Біологічні та екологічні ризики

Ризик	Опис	Вплив на комунальні служби
Поширення інфекційних хвороб	Виникнення спалахів холери, дизентерії, гепатиту А та інших кишкових інфекцій через змішування стічних вод із питною водою внаслідок пошкодження мереж водопостачання та каналізації.	Критичне навантаження на очисні споруди та системи знезараження води; необхідність екстреної дезінфекції мереж.
Робота в заражених районах	Необхідність проведення ремонтних робіт у зонах витоків каналізації (біологічне зараження), розливів палива, хімікатів (хімічне зараження) або місцях, забруднених уламками, що містять токсичні речовини.	Вимагає спеціального захисного обладнання, навчання персоналу протоколам біологічної та хімічної безпеки.
Небезпечні біологічні матеріали	Робота з трупамі (людей чи тварин), що перебували у комунікаціях, під завалами або поблизу об'єктів інфраструктури, що становить епідеміологічну загрозу для ремонтних бригад.	Потреба у швидкій та безпечній утилізації (спільно з ДСНС/медичними службами) та знезараженні прилеглих територій і комунікацій.
Забруднення водних джерел	Потрапляння продуктів горіння, вибухівки та хімічних речовин військового походження у водозабори, річки та підземні води, що робить водопостачання непридатним.	Вимагає оперативного моніторингу якості води та переходу на альтернативні або резервні джерела, що збільшує операційні ризики.

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 7].

безпечення функціональності, безперервності роботи, відновлюваності, цілісності та стійкості об'єктів критичної інфраструктури. Там же знаходимо визначення поняття "управління ризиками безпеки на об'єктах критичної інфраструктури I категорії критичності" — це діяльність, спрямована на запобігання виникненню інциденту та мінімізацію можливих наслідків у разі його настання.

Серед основних компонентів управління ризиками безпеки можна виділити наступні:

- ідентифікація ризиків — це процес визначення того, які саме загрози (наприклад, ракетний удар, кібератака, диверсія) існують та які вразливості (старе обладнання, відсутність резервування, непідготовлений персонал) роблять комунальні служби чутливими до цих загроз. Як результат — створення повного реєстру потенційних загроз;

- оцінка та аналіз ризиків. На цьому етапі визначається ймовірність виникнення загрози та потенційний вплив (збиток), який вона може спричинити (фінансовий, екологічний, гуманітарний). Ризики ранжуються за пріоритетом (від високого до низького). Як результат — визначення критичних ризиків, що потребують негайної уваги;

- обробка (пом'якшення) ризиків — це розробка та впровадження заходів, спрямованих на зменшення ймовірності або впливу ризиків. Існує чотири основні стратегії: уникнення — усунення діяльності, яка створює ризик, наприклад, зупинка роботи в особливо небезпечній зоні; зменшення (контроль) — впровадження заходів захисту, наприклад, бетонування критичних вузлів, резервування систем; передача (страхування) — перекладання фінансового тягаря на третю сторону; прийняття — свідоме рішення прийняти низький або несуттєвий ризик, не вживаючи додаткових заходів;

- моніторинг та контроль. Зважаючи на те, що умови бойових дій постійно змінюються, необхідно безперервно відстежувати ефективність вжитих заходів та регулярно переоцінювати ризики. Це дозволяє вчасно адаптувати стратегії захисту. Як результат — актуалізація планів реагування та захисних протоколів.

Отже, управління ризиками безпеки комунальних служб під час бойових дій слід розглядати як процес, сфокусований на забезпеченні стійкості, тобто, здатність не лише протистояти загрозам, а й швидко відновлювати функціональність після атаки чи пошкодження. Це вимагає інтеграції військових, цивільних та технічних аспектів безпеки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Комунальні служби — це суб'єкти господарювання, які експлуатують технічні системи та мережі критичної інфраструктури (водоканали, тепломережі, газові та енергетичні об'єкти), забезпечуючи безперервне надання життєво необхідних послуг населенню та

промисловості. Їхня безпека та стійкість є прямим чинником національної безпеки, що вимагає спеціалізованого управління ризиками в умовах збройного конфлікту.

Автором було підтверджено, що забезпечення функціональної стійкості комунальних служб (водо-, тепло-, енергопостачання) під час збройної агресії є не лише економічним, а й критичним питанням національної безпеки та виживання цивільного населення. Чинні міжнародні та національні методики управління ризиками (наприклад, ISO 31000) виявилися недостатньо адаптованими до специфіки високоінтенсивного військового тиску та комплексних загроз.

Систематизовано функції комунальних служб у воєнний час, підкресливши, що їхня діяльність кардинально змінюється: від планової до оперативно-рятувальної, що вимагає від персоналу діяти в умовах підвищеного ризику. Обґрунтовано, що комунальні служби є складовою частиною критичної інфраструктури, що вимагає спеціалізованих безпекових протоколів.

Вперше для цілей управління безпекою проведено класифікацію воєнних ризиків для комунальних служб, розподілену на 5 взаємопов'язаних груп:

- фізичні та техногенні (пряме руйнування, вторинні аварії);
- операційні та логістичні (дефіцит ресурсів, порушення логістики);
- кадрові та соціальні (безпека персоналу, кадровий дефіцит);
- кібернетичні та управлінські (атаки на SCADA, неефективне планування);
- біологічні та екологічні (поширення інфекцій, робота в заражених районах). Ця класифікація є базою

для розробки адаптованої моделі оцінки кумулятивного ризику.

Управління ризиками безпеки в контексті бойових дій визначено як систематичний і безперервний процес, сфокусований не лише на запобіганні, а й на швидкому відновленні функціональності після інциденту. Це вимагає інтеграції військових, цивільних та технічних аспектів для забезпечення операційної стійкості.

Визначено, що науково обгрунтовані адаптовані моделі та практичні рекомендації щодо оцінки кумулятивного ризику, а також ефективної організації взаємодії комунальних служб з військовими та цивільним захистом, наразі відсутні. Це підтверджує необхідність подальшої роботи в рамках цього дослідження для розробки конкретних превентивних і відновлювальних заходів. Наступним етапом дослідження має стати розробка та верифікація багаторівневої моделі оцінки воєнних ризиків на основі представленої класифікації та надання конкретних рекомендацій для управлінського персоналу комунальних підприємств та органів державної влади щодо підвищення їхньої стійкості.

Література:

- Бірюков Д. С., Кондратов С. І., Насвіт О. І., Суходоля О. М. (2015). Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ. URL: https://cdn-regulation.gov.ua/6a/69/2a/fa/regulation.gov.ua_File_188.pdf (дата звернення: 20.09.2025).
- Бойко І. В. (2017). Дефініції "ризик", "загроза", "небезпека" як об'єкти наукових досліджень у напрямі економічної безпеки підприємства. Приазовський економічний вісник. Випуск 5 (05). 94—98. URL: http://rev.kpi.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/20.pdf (дата звернення: 20.09.2025).
- Верголяс О. О. (2020). Реформування системи захисту та підвищення стійкості критичної інфраструктури України в розрізі актуальних загроз. Coolyanews.info. URL: <https://coolyanews.info/reformuvannya-sistemi-zahistu-ta-pidvischennya-stiijkostii-kritichnoyi-infrastrukturi-ukrayinii-v-rozriizi-aktual.html> (дата звернення: 25.09.2025).
- Вітлінський В. В., Скіцько В. І. (2018). Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. № 4. 384—392. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_55 (дата звернення: 25.09.2025).
- Закон України "Про критичну інфраструктуру" № 1882-IX від 16 листопада 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 22.09.2025).
- Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" № 3551-XII від 22 жовтня 1993 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 22.09.2025).
- Ковальов К. Є. (2025). Сучасні виклики та загрози для критичної інфраструктури України під час воєнного стану. Приватне та публічне право. № 1. 75—80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5666.2025.1.12>.
- Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: [монографія] / [С. М. Лаптев, В. Г. Алькема, В. С. Сідак, М. І. Копитко]; за ред. М. І. Копитко. — К.: Університет економіки та права "КРОК", 2017. — 508 с.
- Копитко М. І. (2017). Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. Вчені записки Університету "КРОК". Серія: Економіка. Вип. 46. 4—15.
- Охріменко О., Попов Р. (2022). Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. Економіка та суспільство. Випуск 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.
- Пазєєва Г. М. Комплексна діагностика в забезпеченні економічної безпеки підприємств (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України). — К.: Університет економіки та права "КРОК", 2017. 291 с.
- Паньків Н., Чернишова А. (2023). Проблеми та перспективи відновлення України під час та після завершення російсько-української війни. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 1 (314). 67—79. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-9>.
- Пехник А. В., Кройтор А. В., Завгородня Ю. В. (2019). Теорія ризику: історія та сучасні підходи. Актуальні проблеми політики. Вип. 63. 33—47. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v63i0.5>.
- Пирога І. С., Пирога М. І. (2023). Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право. Т. 1. Вип. 77. 117—123. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18>.
- Постанова КМУ "Про затвердження вимог щодо управління ризиками безпеки на об'єктах критичної інфраструктури I категорії критичності" № 367 від 1 квітня 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.10.2025).
- Риженко О., Фіщук В. (2018). Як цифрова економіка змінить Україну. Економічна правда. 16 січня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/01/16/633057/> (дата звернення: 01.10.2025).
- Уряднікова І. В., Заплатинський В. М. (2020). Наукові підходи до визначення терміну "критична інфраструктура". Вісті Донецького гірничого інституту. № 2 (47). URL: https://jdmi.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Uriadnikova-JDMI_2_2020.pdf (дата звернення: 03.10.2025).
- Фіщук В. (2017). Цифрова економіка — це реально. Новий час. Бізнес. 18 квітня. URL: <https://biz-nv.ua/ukr/experts/fichuk/tsifrova-ekonomika-tse-rearno-1001102.html> (дата звернення: 02.10.2025).
- Шевченко С. О., Кукурудз О. М. (2024). Стратегії фінансування повоєнної відбудови: виклики та перспективи для України. Академічні візії. Випуск 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10678026>.
- Шпатакова О., Іваненко Р., Погребницький М. (2022). Перспективи відновлення критичної інфраструктури на деокупованих територіях України. Економіка та суспільство. Випуск 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-5>.

21. Camillo M., Overton M. (2017, March 29). Cyber Risks and Your Supply Chain. URL: <https://www.aig.com/knowledge-andinsights/k-and-i-article-cyber-supply-chain> (дата звернення: 27.09.2025).

22. Diedrich K. (2017). Framework for Digitalized Proactive Supply Chain Risk Management. Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL). Digitalization in Supply Chain Management and Logistics. 381-403. URL: https://tubdok.tub.tuhh.de/bitstream/11420/1459/1/diedrich_framework_digitalized_supply_chain_hicl_2017.pdf (дата звернення: 27.09.2025).

References:

1. Biryukov, D.S., Kondratov, S.I., Nasvit, O.I. and Sukhodolia, O.M. (2015), *Zelena knyha z pytan zachystu krytychnoi infrastruktury v Ukraini* [Green Paper on Critical Infrastructure Protection in Ukraine], National Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine.

2. Boiko, I.V. (2017), "Definitions of "risk," "threat," and "danger" as subjects of scientific research in the field of economic security of enterprises", *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 5 (05), pp. 94—98, available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/20.pdf (Accessed 20 September 2025).

3. Verholias, O.O. (2020). "Reforming the protection system and improving the resilience of Ukraine's critical infrastructure in the context of current threats", *Coolynews.info*, available at: <https://coolynews.info/reformuvannya-sistemi-zahistu-ta-piidvischennya-stiijkostii-kritichnoyi-infrastruktury-ukrayinii-v-rozriizii-aktual.html> (Accessed 25 September 2025).

4. Vitlinsky, V.V., & Skitsko, V.I. (2018), "Risk management of supply chains in the digital economy", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 384—392, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_55 (Accessed 25 September 2025).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), *The Law of Ukraine "About critical infrastructure"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (Accessed 22 September 2025).

6. The 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/show/3551-12#Text> (Accessed 22 September 2025).

7. Kovalov, K. E. (2025), "Current challenges and threats to Ukraine's critical infrastructure during martial law", *Pryvatne ta publichne pravo*, vol. 1, pp. 75-80. <https://doi.org/10.32782/2663-5666.2025.1.12>.

8. Laptev, S.M., Alkem, V.G., Sidak, V.S. and Kopytko, M. I. (2017), *Kompleksne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv* [Comprehensive provision of economic security for enterprises], KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine.

9. Kopytko, M.I. (2017), "Destructive factors in the environment of socio-economic systems", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, seria: *Ekonomika*, vol. 46, pp. 4—15.

10. Okhrimenko, O. and Popov, R. (2022), "Post-war reconstruction of Ukraine: potential and strategy for transformation", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.

11. Pazeyeva, G.M. (2017), *Kompleksna diahnostyka v zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv (na materialakh transportno-ekspedytsiinykh pidpriemstv Ukrainy)* [Comprehensive diagnostics in ensuring economic security of enterprises (based on materials from transport and forwarding companies in Ukraine)], KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine.

12. Pankiv, N., & Chernyshova, A. (2023), "Problems and prospects for Ukraine's recovery during and after the Russian-Ukrainian war", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, vol. 1 (314), pp. 67—79. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-9>.

13. Pehnyk, A.V., Kroitur, A.V., & Zavgorodnia, Yu.V. (2019), "Risk theory: history and contemporary approaches", *Aktualni problemy polityky*, vol. 63, pp. 33—47. <https://doi.org/10.32837/app.v63i0.5>.

14. Pyroha, I.S. and Pyroha, M.I. (2023), "The role of local self-government in reconstruction under martial law", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu, seria: Pravo*, vol. 1, no. 77, pp. 117—123. <https://doi.org/10-24144/2307-3322.2023.77.1.18>.

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), *Resolution "On approval of requirements for security risk management at critical infrastructure facilities of criticality category I"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 01 October 2025).

16. Ryzenko, O., & Fichuk, V. (2018), "How the digital economy will change Ukraine", *Ekonomichna Pravda*, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/01/16/633057/> (Accessed 01 October 2025).

17. Ureynikova, I.V. and Zaplatynskyi, V.M. (2020), "Scientific approaches to defining the term "critical infrastructure", *Visti Donetskoho hirnychoho instytutu*, vol. 2 (47), available at: https://jdmi.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Uriadnikova-JDMI_2_-2020.pdf (Accessed 03 October 2025).

18. Fischuk, V. (2017), "The digital economy is real", *Novyi chas. Biznes*, available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/fichuk/tsifrova-ekonomika-tse-realno-100-1102.html> (Accessed 02 October 2025).

19. Shevchenko, S.O., & Kukuruza, O.M. (2024), "Strategies for financing post-war reconstruction: challenges and prospects for Ukraine", *Akademichni vizii*, vol. 28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10678026>.

20. Shpatakova, O., Ivanenko, R., & Pogrebitsky, M. (2022), "Prospects for the restoration of critical infrastructure in the deoccupied territories of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-5>.

21. Camillo, M. and Overton, M. (2017), "Cyber Risks and Your Supply Chain", available at: <https://www.aig.com/knowledge-andinsights/k-and-i-article-cyber-supply-chain> (Accessed 27 September 2025).

22. Diedrich, K. (2017), "Framework for Digitalized Proactive Supply Chain Risk Management", *Digitalization in Supply Chain Management and Logistics*, pp. 381—403, available at: https://tubdok.tub.tuhh.de/bitstream/11420/1459/1/diedrich_framework_digitalized_supply_chain_hicl_2017.pdf (Accessed 27 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.

Г. В. Бережна,
к. е. н., доцент, членкиня правління ГО "Гендерний креативний простір"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0596-8534>
О. Р. Чернякова,
аспірант, ДЗВО "Університет менеджменту освіти"
Національної академії педагогічних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2040-6144>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.284

АНАЛІЗ ПРОГРАМ ТА ІНІЦІАТИВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ЖІНОК У СФЕРАХ, ДЕ ВОНИ БУЛИ ТРАДИЦІЙНО НЕДОПРЕДСТАВЛЕНІ: УКРАЇНА, 2022—2025 рр.

G. Berezhna,
PhD in Economics, Associate Professor, Board Member of NGO "Gender Creative Space"
O. Cherniakova,
Postgraduate student, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology,
State Institution of Higher Education "University of Educational Management", Kyiv, Ukraine

ANALYSIS OF PROGRAMS AND INITIATIVES AIMED AT THE PROFESSIONAL
DEVELOPMENT OF WOMEN IN FIELDS WHERE THEY HAVE BEEN
TRADITIONALLY UNDERREPRESENTED: UKRAINE, 2022—2025

У статті досліджено сутність категорії програм та ініціатив професійного розвитку жінок у сферах із низьким рівнем їх представництва. Розкрито їх значення як інструменту гендерної рівності, економічного відновлення та суспільних трансформацій. Авторка акцентує на взаємозв'язку між потребами ринку праці у воєнний і післявоєнний періоди та активізацією освітніх і менторських програм, що стимулюють участь жінок у технічних, транспортних, інженерних та енергетичних галузях. Зроблено висновок, що аналіз цих програм дозволяє виявити як позитивні тенденції, так і бар'єри: від обмеженості ресурсів до впливу стереотипів і браку системної підтримки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою ефективності таких програм у довгостроковій перспективі та формуванням рекомендацій для інтеграції їх у державну політику.

The article is devoted to an in-depth study of programs and initiatives aimed at promoting the professional development of women in areas where their participation has historically been limited or marginalized. Particular attention is paid to technical, transport, engineering, and energy sectors, which have long been dominated by men but today are becoming strategically important for sustainable economic growth. These programs are considered not only as instruments for the individual empowerment of women but also as tools for achieving broader social goals such as gender equality, economic resilience, and structural transformation of societies.

The analysis emphasizes the strong correlation between labor market demands under wartime conditions and during post-war recovery and the increasing relevance of educational, mentorship, and reskilling projects. Such initiatives create opportunities for women to acquire competitive professional skills, integrate into high-demand sectors, and thereby contribute to reconstruction processes and technological innovation. At the same time, the study draws attention to the fact that the implementation of these programs is often constrained by insufficient financial resources, limited institutional support, and the persistence of traditional gender stereotypes that hinder women's career advancement.

The article also highlights the importance of creating systemic mechanisms to ensure the sustainability of such initiatives, including public-private partnerships, integration into state policies, and international cooperation. The conclusions stress that although positive dynamics can already be observed in terms of inclusivity and capacity-building, the long-term impact of these programs requires careful monitoring and

evaluation. The author suggests that future research should focus on the effectiveness of specific models of professional development, identify best practices for scaling them, and develop policy recommendations for their institutionalization. In this way, such initiatives can evolve from isolated projects into powerful drivers of social and economic modernization.

Ключові слова: гендерна рівність, професійний розвиток жінок, нетрадиційні професії, Україна, програми та ініціативи.

Key words: gender equality, women's professional development, non-traditional professions, Ukraine, programs and initiatives.

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

Проблема професійного розвитку жінок у сферах із низьким рівнем їх представництва зумовлена як воєнними викликами, так і глобальними трендами гендерної рівності. Попри значний прогрес у забезпеченні гендерної рівності в Україні, жінки все ще залишаються недопредставленими у сферах технологій, будівництва, транспорту та ІКТ, де їх частка серед працівників часто не перевищує 20—30 % (наприклад, у сфері "Інформація та телекомунікації" жінки заробляють на $\approx 38,8$ % менше, ніж чоловіки) [1].

Існують програми й ініціативи — як державні, так і громадські — що спрямовані на професійний розвиток жінок у цих сферах: гранти, навчальні курси, менторські програми (наприклад, "СИЛА ЖІНОК", WoMentor) тощо [2].

Але виникає необхідність системного аналізу цих програм для з'ясування їх ефективності, масштабності, довгострокового впливу та структурних бар'єрів, які обмежують участь жінок у недопредставлених професіях.

Недостатній рівень представленості жінок у цих сферах породжує як індивідуальні, так і соціально-економічні втрати: непрямі витрати, пов'язані зі втраченою продуктивністю та низьким рівнем інновацій, та зниження конкурентоспроможності галузей, які не використовують весь кадровий потенціал. З практичного боку, відсутність чітких методичних стандартів, моніторингу та оцінювання програм розвитку ускладнює планування державної політики й інвестицій у людський капітал.

Отже, проблема полягає у тому, що — незважаючи на наявність численних ініціатив — не вироблено ефективної, інтегрованої системи підтримки професійного розвитку жінок у недопредставлених сферах, яка об'єднує державні органи, громадський сектор і бізнес, із застосуванням інноваційних механізмів та оцінки результатів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У працях зарубіжних дослідників К. Голдін [3], Е. Дюффло [4], М. Хейнігер та К. Імдорф [5] підкреслюється значення освітніх та економічних програм як засобу подолання гендерних стереотипів, розширення досту-

пу жінок до ресурсів, ролі професійної освіти та зв'язку між нею та зайнятістю у передачі горизонтальної гендерної сегрегації на ринок праці. Дослідження К. Голдін [3] демонструє, як історичні зміни у кар'єрних та сімейних ролях жінок впливали на їхні можливості у суспільстві, а Е. Дюффло [4] аналізує взаємозв'язок між економічним розвитком і розширенням прав жінок. Вивчення професійної освіти та гендерної сегрегації вказує на системні бар'єри для жінок у професійній підготовці, підкреслюючи потребу у комплексних підходах до навчання та розвитку компетенцій [5].

Автори [6] акцентують увагу на специфіці державної політики підтримки зайнятості жінок в умовах воєнного часу та викликаних ними трансформаціях ринку праці. Дані аналітичного звіту [7] підтверджують, що кризові умови особливо впливають на можливості працевлаштування жінок. Поєднання міжнародних досліджень і практичних програм у національному контексті дає змогу формувати комплексну політику підтримки та підвищення економічної активності жінок.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є узагальнення та систематизація програм та ініціатив професійного розвитку жінок у сферах, де вони традиційно були недопредставлені, а також оцінка їхнього впливу на соціально-економічну ситуацію в Україні. Завдання полягає у виявленні ефективних практик, окресленні бар'єрів і перспектив, а також у розробці рекомендацій для формування цілісної державної політики з питань гендерної рівності на ринку праці та у професійній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Необхідність і завдання навчальних програм. Необхідність запровадження програм професійного розвитку жінок у сферах, де вони були традиційно недопредставлені, зумовлюється комплексом економічних і соціальних чинників.

По-перше, це економічна обумовленість.

Ринок праці України зазнав значних змін унаслідок повномасштабної війни. Руйнування виробничих потужностей, зміни демографічної структури працездатного населення, мобілізація значної частини чоловіків призвели до структурного дефіциту робочої сили у критично важливих для відбудови країни секторах: будівництві,

транспорті, енергетиці, ІТ, машинобудуванні. За даними Оцінки ринку праці України 2024—2025, у 2024 році дефіцит кадрів у будівництві та енергетиці перевищив 30 % від потреби роботодавців [7]. Це формує об'єктивну необхідність залучення до зазначених сфер нових категорій працівників, зокрема жінок. Приклади програм, поданих у Таблиці 1 (зокрема ініціативи № 1, № 3 та № 5, що орієнтовані на підготовку жінок до роботи в енергетиці та транспорті), підтверджують наявність та ефективність таких підходів.

По-друге, програми професійного розвитку жінок мають важливу соціальну місію: вони спрямовані на подолання історично усталених гендерних стереотипів. Традиційне уявлення про розподіл професій на "жіночі" (освіта, соціальна робота, медицина) та "чоловічі" (будівництво, транспорт, технічні професії) обмежувало можливості жінок у реалізації власного потенціалу в низці сфер [5].

Як зазначає Стаубер, професійне навчання виступає важливим механізмом переосмислення гендерних ролей на ринку праці та у суспільстві загалом [5]. Parreira do Amaral підкреслює, що залучення жінок до нетрадиційних професій руйнує стереотипи про вплив біологічної статі на професійну придатність і відкриває шлях до побудови інклюзивної економіки [5]. Програми, наведені в Таблиці 1 (наприклад, ініціатива №7 із підготовки жінок у сфері ІТ та №9 із навчання у будівельних спеціальностях), демонструють, як практична реалізація таких підходів сприяє зміні гендерних уявлень і розширенню економічних можливостей.

Таким чином, дані Таблиці 1 не лише слугують ілюстрацією поточних практик, а й підтверджують аналітичні висновки цього розділу, показуючи, що ефективні стратегії залучення жінок до нових професій уже застосовуються в Україні та за кордоном, і можуть масштабуватися.

Мета програм та ініціатив. Мета програм професійного розвитку жінок у традиційно недопредставлених сферах є багаторівневою.

На тактичному рівні ці програми спрямовані на задоволення потреб ринку праці через підготовку нових кадрів для дефіцитних секторів економіки, що особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення країни [21].

На стратегічному рівні метою є створення в Україні дієвої моделі подолання гендерного дисбалансу в професіях, яка може стати прикладом для інших держав і міжнародних організацій. Таким чином, Україна виконує не лише внутрішньоекономічну задачу, а й робить внесок у глобальне вивчення механізмів подолання гендерних розривів на ринку праці [22].

Плановані результати та очікуваний вплив. Реалізація програм передбачає досягнення як кількісних, так і якісних результатів.

До кількісних результатів належить підвищення частки жінок у технічних, інженерних, транспортних та інших галузях, де їхня присутність є мінімальною. Зокрема, у межах пілотних програм, як-от She Drives, прогнозується зростання частки жінок серед водіїв громадського транспорту з менш як 2 % до 5—7 % протягом кількох років [17].

До якісних результатів слід віднести формування механізмів підтримки кар'єрного розвитку жінок, розвиток культури інклюзивності у професійному середовищі, а також зростання загального інноваційного потенціалу економіки. Дослідження підтверджують, що змішаний за статевою ознакою склад команд сприяє зростанню ефективності, креативності та стійкості організацій [4; 12].

У довгостроковій перспективі очікується зміцнення економічної самостійності жінок, зменшення їхньої соціальної вразливості та зміна суспільних уявлень про гендерні ролі у сфері праці [3; 22].

Бар'єри та обмеження. Основними бар'єрами для реалізації запланованих цілей є як інституційні, так і культурні чинники.

По-перше, кількість програм, що мають чіткий гендерний фокус на підтримці жінок у недопредставлених сферах, залишається недостатньою. Більшість ініціатив або мають загальний характер і не передбачають спеціальних умов для жінок, або концентруються на сферах, де жінки вже традиційно представлені, зокрема у підприємництві чи сфері послуг [4].

По-друге, значною перешкодою є вплив стереотипів і упереджень. Учасниці програм перекваліфікації та професійного навчання відзначають, що стикаються з упередженим ставленням з боку колег-чоловіків, проявами недовіри, насмішок, очікуванням, що вони не зможуть витримати професійного навантаження або швидко залишать "чоловічу" професію [22]. Це підсилює психологічний тиск на жінок, підриває їхню впевненість і знижує ефективність участі у таких програмах.

По-третє, бар'єром є відсутність розгалужених систем менторства, супроводу та соціальної підтримки для жінок у процесі входження до нових для них сфер діяльності. У багатьох випадках жінки залишаються наодинці з викликами адаптації до професійного середовища, що продовжує зберігати традиційно чоловічі норми і цінності [4; 13].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Загальний аналіз програм і ініціатив, спрямованих на професійний розвиток жінок у традиційно недопредставлених сферах в Україні у 2022—2025 рр., дозволяє зробити низку висновків. По-перше, наявність таких програм сама по собі є безперехідним позитивом. Вони є маркером поступової зміни підходів до гендерної політики у сфері праці та освіти, а також свідченням зростання інституційної уваги до питань рівного доступу жінок до можливостей професійної самореалізації.

Із початку проведення цього дослідження спостерігається помітна динаміка: кількість програм зростає, з'являються нові формати підтримки, розширюється коло партнерів — від державних структур до міжнародних донорів і приватного бізнесу. Проте, попри ці позитивні зрушення, процес залишається фрагментованим, а зміни — обмеженими за масштабом. Йдеться про так звані "baby steps" — перші обережні кроки, які в умовах воєнного стану, руйнування економіки та соціальної інфраструктури, а також психологічного навантаження на населення можуть виявитися недостатніми для системного зламу усталених моделей.

Таблиця 1. Перелік програм, проектів та ініціатив, які спрямовані на професійний розвиток жінок у сферах, де вони були традиційно недопредставлені (період: 2022–2025 роки)

Назва	Мета, етнічний опис	Окремі короткострогові неспетимі ініціативи	Організатори	Формат підтримки
Ініціатива «Монтування соціальних електронік»	Термін реалізації: березень – червень, 2025 р. Практичне короткострогове навчання	Окремі короткострогові неспетимі ініціативи	Realizuyte Women in Tech Ukraine та Greenpeace Ukraine за підтримки гуманітарної організації «Людина в біді» та уряду Чехії	
Інші дотичні ініціативи (з підтримки дорослого населення в цілому (без фокусування на жінках та дітях) або підтримка жінок, однак в інших сферах, ніж фокус дослідження)	Британська Рада			Гранти на міжуніверситетське партнерство
Gender Equality Partnerships / Партнерські гранти для розвитку гендерної рівності				Гранти на міжуніверситетське партнерство Великої Британії та партнерськими закладами в Україні. Фокус реалізації програми в Україні – подолання проблеми недостатнього представництва жінок на керівних посадах у вищій освіті
Програма «Міжнародне mentorство для українських бізнес-лідерок»	В рамках програми міжнародного співробітництва «EUBusiness» відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП, що співфінансується ЄС та урядом Німеччини. Міжнародна mentorська програма впроваджується eSpace e.V.			Менторство, воркшопи, нетворкінг, поїздка до Берліна в рамках Berlin Landing Pad
Серія короткострогових професійних курсів для перепідготовки дорослого населення	У 2024 році серія короткострогових курсів була організована в межах проекту «Трансформативне відновлення задля безпеки людей в Україні», який реалізується ПРООН в Україні за фінансової підтримки Уряду Японії* * За два роки підхід ПРООН до короткострогових курсів із перекваліфікації дорослих продемонстрував свою ефективність як механізм підготовки та адаптації нових кадрів в умовах війни. У довгостроковій перспективі ці курси відіграють вирішальну роль у стабілізації та сприянні інклюзивному зростанню економіки України. ПРООН залишається відданою підтримці українського ринку праці як основи для сталого відновлення та довгострокового економічного зростання.			Курси, сертифікація, працевлаштування
Експериментальний проект	Експериментальний проект щодо організації професійного навчання жінок для працевлаштування у сферах, де вони були традиційно недопредставлені	Ініціативи, які тривають і мають «системний характер» та ті, які завершилися, однак тривали більше, ніж 6 місяців	КМУ (координатори проекту – Мілекомітні, МОН, Держзайт центр зайнятості)	
Освітня програма «Мрій та досягай»	Підтримка жінок-підприємців у запуску онлайн-бізнесу Спрямована надати постраждалим від війни українським жінкам необхідні підприємницькі та цифрові навички для покращення умов їхнього життя, посилення економічної інтеграції та фінансової безпеки2023–2024 рр.	Ця ініціатива реалізувала громадська організація Impact Force у партнерстві з ООН Жінки, за підтримки Міністерства цифрової трансформації України, офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проекту ДіяБізнес і фінансування уряду Іспанії та Франції	Realizuyte Women in Tech Ukraine та Greenpeace Ukraine за підтримки гуманітарної організації «Людина в біді» та уряду Чехії	\$1000, менторство, навчання Освітня програма «Онлайн академія «Мрій та досягай» на платформі Дія. Бізнес (ЦА: жінки, які хочуть створити, розвинути або перевести свій бізнес в онлайн) Проект “Твій драйв, твоя історія” Запуск мережі «Жінки в транспорті»
She Drives	Пілотний проект «Розширення професійного потенціалу жінок у сфері пасажирських перевезень» є безплатною програмою, спрямованою на розвиток професійних навичок та подальшого працевлаштування в цій галузі (навчання та працевлаштування водійок автобусів). Охоплює 11 регіонів України. Ключова мета проекту – не лише навчити водійок, а й забезпечити їхнє працевлаштування до комунальних та приватних підприємств. Мета проекту – просувати успішні історії молодих гендерних підприємців та працевлаштування жінок, стимулюючи компанії створювати власні програми підготовки фахівців, а жінок звертати увагу на професії у сфері транспорту. (Прийом заявок завершено) У межах проекту проведено дослідження «Гендерні розриви у муніципальному транспорті»	Реалізується ГО «Фундація інституційного розвитку» за ініціативи Міністерства розвитку громад та територій України в партнерстві зі структурою ООН Жінки та за фінансової підтримки уряду Швеції		
Ініціатива «Альянс навичок»	Україна співзале з ЄС та донорами Мета ініціативи – надати можливість перекваліфікації чи кваліфікації понад 180 тис. людей впродовж 3-х років (з червня 2024 р.)	Ініціатива реалізується в партнерстві між урядом України (зокрема Міністерством економіки України), Європейським Союзом, USAID, AFD (Французьке агентство розвитку), Google, іншими донорами, міжнародними організаціями (включаючи структуру ООН) та українським і міжнародним бізнесом.		Підтримка безперервного доступу до освіти та розвитку навичок, зокрема через короткострогові програми професійного навчання. Реалізація плану дій України в межах EU-Ukraine Facility із реформування професійної освіти. Надання можливостей перекваліфікації для молоді, внутрішньо переміщених осіб і вразливих груп. Адаптація стандартів до вимог ЄС. Створення умов для працевлаштування та співпраця з бізнесом у відбудові економіки.

Джерело: сформовано на основі [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20;].

Водночас Україна перебуває у винятковій ситуації. З одного боку, вона отримує значну фінансову та технічну підтримку від міжнародної спільноти, що дозволяє запускати пілотні й інноваційні програми. З іншого — перебуває в умовах безпрецедентних викликів: війна, масштабне переміщення населення, трансформація ринку праці, відбудова інфраструктури. У цих умовах спиратися на досвід інших країн часто неможливо — адже подібні зміни в інших національних контекстах відбувалися повільніше, з більшими ресурсами та за умов стабільного середовища.

Проблемою залишається також вплив соціальних стереотипів. У той час як реалії війни та економічної кризи стимулюють жінок до опанування нових професій, стійкі уявлення про "нежіночі" спеціальності, а також упереджене ставлення з боку колег і суспільства, можуть демотивувати навіть тих, хто розпочав навчання. На цьому тлі особливо ефективними є ті ініціативи, що реалізуються у відриві від звичних контекстів — тобто створюють окремий освітній і соціальний простір, де жінки можуть здобувати нові знання й навички без тиску, насмішок і конкуренції. Такий підхід сприяє формуванню впевненості, визнанню власного потенціалу й глибшому внутрішньому прийняттю нової ролі, що значно полегшує подальшу професійну реалізацію.

У перспективі подальші дослідження можуть бути зосереджені на:

- порівняльному аналізу успішності жінок, які проходили навчання у гендерно-орієнтованих програмах, і тих, хто опановував професії в мішаних групах;
- вивченні ефектів менторських програм у контексті зниження професійної демотивації;
- формуванні рекомендацій щодо створення навчального середовища, вільного від гендерного тиску;
- аналізі зміни професійної ідентичності жінок в умовах суспільної трансформації.

Таким чином, дослідження програм професійного розвитку жінок у традиційно недопредставлених сферах є не лише важливим елементом наукової рефлексії над поточними трансформаціями, а й інструментом формування майбутньої гендерно-інклюзивної політики в Україні.

Література:

1. Гендерна статистика. Сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL: https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/help/gender/description_2_2.htm?utm_ (дата звернення: 03.10.2025).
2. СИЛА ЖІНОК — освітня грантова програма підтримки жіночих ініціатив. Dnipropetrovsk Investment Agency. URL: <https://dia.dp.gov.ua/sila-zhinok-osvitnya-grantova-programa-pidtrimki-zhinochix-iniciativ/> (дата звернення: 03.10.2025).
3. Goldin K. Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity. Princeton: Princeton University Press, 2021. 344 p.
4. Duflo E. Women's Empowerment and Economic Development. National Bureau of Economic Research. URL: <https://www.nber.org/papers/w17702> (дата звернення: 04.10.2025).
5. Heiniger M., Imdorf C. The role of vocational education in the transmission of gender segregation from

education to employment: Switzerland and Bulgaria compared. Journal for Labour Market Research. 2018. № 15. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12651-018-0248-6>

6. Матвєєва Л. Г., Мирза С. С., Лавренюк О. Ю. Державна політика підтримки жіночої зайнятості в умовах воєнного стану. Південноукраїнський правничий часопис. 2024. № 4. С. 20—24. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.4.4>

7. Дослідження ринку праці 2024—2025: запит бізнесу, виклики та стратегія впливу. Державна служба зайнятості, Helvetas Swiss Intercooperation. 2025. 60 с. URL: https://bit.ly/LaborMarket_UA (дата звернення: 21.09.2025).

8. Gender Equality Partnership Grants. British Council Ukraine. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/gender-equality-partnerships-grants> (дата звернення: 24.09.2025).

9. Міжнародна менторська програма: Українські жінки в бізнесі. Enpact. URL: <https://enpact.org/international-mentoring-program-ukrainian-women-in-business-ukr/> (дата звернення: 24.09.2025).

10. Ініціатива Skills Alliance — €700 мільйонів. EU4Ukraine. URL: <https://eu4ukraine.eu/whats-happening-ua/news-ua/e700-million-skills-alliance-initiative.html> (дата звернення: 24.09.2025).

11. Мрій та досягай. Impact Force. URL: <https://theimpactforce.org/uk/dreamachieve/> (дата звернення: 24.09.2025).

12. Список учасників. Skills Alliance. URL: https://cdn.prod.website-files.com/621f88db25fbf24758792dd8/666c7ed599d4743593a934ba_240613_Skills%-20Alliance_Members.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

13. Японія та ПРООН організували серію короткострокових професійних курсів на Київщині, Одещині та Харківщині. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/yaponiya-ta-proon-orhanizuvay-seriyu-korotkostrokovykh-profesinykh-kursiv-na-kyuyivshchyni-odeshchyni-ta-kharkivshchyni> (дата звернення: 24.09.2025).

14. Проєкт "Монтувальниця сонячних електростанцій". Women in Tech Ukraine. URL: <https://women-intech.com.ua/project/montuvalnyczya-sonyachnyh-elektrostantsij/> (дата звернення: 24.09.2025).

15. Про реалізацію експериментального проєкту щодо організації професійного навчання жінок для працевлаштування у сферах, де вони були традиційно недостатньо представлені: Постанова КМУ від 15.11.2024 р. № 1302. Законодавство України: база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1302-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.09.2025).

16. Навчання жінок: професійна підготовка та підвищення кваліфікації. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/profnavch/navchwomen> (дата звернення: 24.09.2025).

17. Онлайн-академія "Мрій та Досягай". Дія.Бізнес. URL: <https://business.diaa.gov.ua/education/online-academy> (дата звернення: 24.09.2025).

18. Україна та майже 50 партнерів заснували Skills Alliance на понад 700 млн євро. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-ta-maizhe-50-partneriv-zasnuvali-skills-alliance-na-ponad-700-mln-ievro> (дата звернення: 24.09.2025).

19. Гендерні розриви у муніципальному транспорті: презентація дослідження. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/henderni-rozryvy-u-munitsypalnomu-transporti-prezentovano-doslidzhennia> (дата звернення: 24.09.2025).

20. Запуск мережі "Жінки у транспорті". Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/36480-minrozvitku-dojednalos-do-zapusku-merezi-zinki-u-transporti> (дата звернення: 24.09.2025).

21. Women in the Workplace 2023. Report McKinsey & Company, LeanIn.Org.. New York: McKinsey & Company, October 5, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-2023> (дата звернення: 03.10.2025).

22. Репортаж про випускниць She Drives. She Drives та Фондація інституційного розвитку. 2024. URL: <https://www.facebook.com/she.drives.com.ua/videos/1171508911470633/> (дата звернення: 03.10.2025).

References:

1. Website of the Main Department of Statistics in Lviv Region (2025), "Gender Statistics", available at: https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/help/gender/description_2_2.htm?utm_ (Accessed 03 October 2025).

2. Dnipropetrovsk Investment Agency (2025), "SILA ZHINOK — educational grant program supporting women's initiatives", available at: <https://dia.dp.gov.ua/sila-zhinok-osvitnya-grantova-programa-pidtrimki-zhinochix-iniciativ/> (Accessed 03 October 2025).

3. Goldin, K. (2021), Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity, Princeton University Press, Princeton, USA.

4. Duflo, E. (2025), "Women Empowerment and Economic Development", Journal of Economic Literature, National Bureau of Economic Research, available at: <https://www.nber.org/papers/w17702> (Accessed 04 October 2025).

5. Heiniger, M. and Imdorf, C. (2015), "The role of vocational education in the transmission of gender segregation from education to employment: Switzerland and Bulgaria compared", Journal for Labour Market Research, vol. 15. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12651-018-0248-6>

6. Matvieieva, L. H., Myrza, S. S. and Lavreniuk, O. Yu. (2024), "State policy to support women's employment during martial law", Pivdenoukrains'kyj pravnychyj chasopys, vol. 4, pp. 20—24. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.4.4>

7. State Employment Service, Helvetas Swiss Intercooperation (2025), "Labour Market Assessment of Ukraine 2024—2025", 60 p., available at: https://bit.ly/LaborMarket_UA (Accessed 21 September 2025).

8. British Council Ukraine (2025), "Gender Equality Partnership Grants", available at: <https://www.britishcouncil.org.ua/gender-equality-partnerships-grants> (Accessed 24 September 2025).

9. Enpact (2025), "International Mentoring Program: Ukrainian Women in Business", available at: <https://enpact.org/international-mentoring-program-ukrainian-women-in-business-ukr/> (Accessed 24 September 2025).

10. EU4Ukraine (2025), "Skills Alliance Initiative — € 700 Million", available at: <https://eu4ukraine.eu/whats->

happening-ua/news-ua/e700-million-skills-alliance-initiative.html (Accessed 24 September 2025).

11. Impact Force (2025), "Dream & Achieve", available at: <https://theimpactforce.org/uk/dreamachieve/> (Accessed 24 September 2025).

12. Skills Alliance (2025), "Members List", available at: https://cdn.prod.website-files.com/621f88db25fbf24758792dd8/666c7ed599d4743593a934ba_240613_Skills%20Alliance_Members.pdf (Accessed 24 September 2025).

13. UNDP Ukraine (2025), "Japan and UNDP organized a series of short-term professional courses in Kyiv, Odesa, and Kharkiv regions", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/yaponiya-ta-proon-orhanizuvaty-seriyu-korotkostrokovykh-profesiynykh-kursiv-na-kyivshchyni-odeshchyni-ta-kharkivshchyni> (Accessed 24 September 2025).

14. Women in Tech Ukraine (2025), "Project 'Solar Power Plant Installer'", available at: <https://womenintech.com.ua/project/montuvalnyczya-sonyachnyh-elektrostantsij/> (accessed: 24 September 2025).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the implementation of a pilot project to organize professional training for women for employment in areas where they have traditionally been underrepresented", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1302-2024-%D0%BF#Text> (Accessed 24 September 2025).

16. State Employment Center (2025), "Women's Training: Professional Preparation and Skills Upgrading", available at: <https://www.dcz.gov.ua/profnavch/navchwomen> (Accessed 24 September 2025).

17. Diia.Business (2025), "Online Academy "Dream and Achieve"", available at: <https://business.diia.gov.ua/education/online-academy> (Accessed 24 September 2025).

18. Government portal (2025), "Ukraine and nearly 50 partners founded Skills Alliance for over ^700 million", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-ta-maizhe-50-partneriv-zasnuvaly-skills-alliance-na-ponad-700-mln-ievro> (Accessed 24 September 2025).

19. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025), "Gender Gaps in Municipal Transport: Research Presentation", available at: <https://mindev.gov.ua/news/henderni-rozryvy-u-munitsypalnomu-transporti-prezentovano-doslidzhennia> (Accessed 24 September 2025).

20. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025), "Launch of the Network "Women in Transport"", available at: <https://mindev.gov.ua/news/36480-minrozvitku-dojednalos-do-zapusku-merezi-zinki-u-transporti> (Accessed 24 September 2025).

21. McKinsey & Company, LeanIn.Org. (2023), "Women in the Workplace 2023", available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-2023> (Accessed 03 October 2025).

22. She Drives and the Institutional Development Foundation (2024), "Report on Graduates of She Drives", available at: <https://www.facebook.com/she.drives.com.ua/videos/1171508911470633/> (Accessed 03 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.

О. В. Захаріна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет, Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2622-7663>
І. А. Стебловська,
магістр, Поліський національний університет, Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0688-6438>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.290

ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

O. Zakharina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory,
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr
I. Steblovska,
Master's student, Polissia National University, Zhytomyr

PUBLIC COMMUNICATIONS AS A MECHANISM FOR INCREASING THE TRANSPARENCY OF STATE INSTITUTIONS

У статті розглядаються публічні комунікації як ключовий механізм підвищення прозорості та ефективності діяльності державних установ. Проаналізовано сутність, принципи та основні форми публічних комунікацій у сфері державного управління, а також їх вплив на забезпечення відкритості, підзвітності та довіри громадян до органів влади. Особливу увагу приділено ролі ефективних комунікаційних стратегій у формуванні позитивного іміджу державних інституцій, запобіганні корупційним ризикам, зміцненні взаємодії влади та суспільства.

Обґрунтовано значення розвитку сучасних інформаційних технологій у підвищенні якості комунікацій та сприянні становленню демократичного врядування в умовах соціально-економічної нестабільності, глобалізаційних викликів та трансформації системи державного управління. Наголошується на необхідності професійної підготовки державних службовців у сфері комунікацій для підвищення ефективності управлінських процесів. Підкреслюється, що налагоджений діалог між владою та громадськістю є запорукою стійкого розвитку демократичного суспільства.

The article considers public communications as a key mechanism for increasing transparency, openness and efficiency of public institutions in the current conditions of public administration reform. The essence, principles, instruments and main forms of public communications used in public authorities are analysed. It is determined that an effective communication policy contributes to strengthening citizens' trust in state institutions, forming a positive image of the authorities, and increasing their accountability and transparency.

Particular attention is paid to the role of public communications in preventing corruption risks, ensuring public participation in management decision-making, and developing partnerships between the state, business and civil society. The importance of communication strategies based on the principles of openness, reliability, timeliness and feedback, which ensure the improvement of public administration efficiency, is revealed.

The importance of analytical monitoring of public opinion for adjusting communication strategies and improving their effectiveness is highlighted. It is shown that active interaction between state institutions, the media and civil society organisations contributes to more transparent communication of management decisions to the public. In addition, it is noted that the formation of a culture of openness and accountability among civil servants is an important factor in strengthening the legitimacy of the government and increasing its long-term effectiveness.

The importance of using modern information and communication technologies, digital platforms, social networks, and e-government as tools for integrating government and society is substantiated. It is shown that in conditions of socio-economic instability, globalisation processes and the transformation of public administration, public communications are of strategic importance for stabilising socio-political processes and strengthening democratic governance.

The need for professional training of civil servants in the field of communications and the development of their competencies in working with the public, the media and crisis communications is emphasised. It is stressed that an effective public communications system is the basis for building trust, social unity and the sustainable development of a democratic society.

Ключові слова: публічні комунікації, державне управління, прозорість, відкритість влади, підзвітність, довіра громадськості, імідж державних установ.

Key words: public communications, public administration, transparency, openness of government, accountability, public trust, image of public institutions.

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

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства прозорість діяльності державних установ стає одним із ключових факторів ефективного управління та формування довіри громадськості. Публічні комунікації виступають важливим інструментом забезпечення відкритості, підзвітності та інформування громадян про діяльність органів влади. Зростання ролі цифрових технологій, соціальних мереж та відкритих даних значно підвищує вимоги до ефективності комунікаційних стратегій державних установ. Водночас недостатня прозорість діяльності державних органів спричиняє зниження рівня довіри громадян, поширення недовіри та соціальну напруженість.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед наукових досліджень, присвячених механізмам ефективного публічного управління, виділимо роботи Я. Жовнірчика, В. Королько, І. Лопушинського, Л. Івашової, Н. Корнієнко, В. Нестерович, Ю. Мохової, А. Чумикова, Л. Балабанова, О. Мряченко. Важливий внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів комунікацій у сфері публічного управління здійснили науковці, зокрема О. Оболенський, О. Висоцька, С. Денисюк, В. Дрешпак, Т. Желюк, Л. Литвинова, Т. Ломакіна,

А. Рачинська, Є. Романенко, А. Чечель, М. Шкільняк. Вчені досліджують різні аспекти комунікаційних процесів у публічному управлінні, зокрема моделі взаємодії органів влади з громадськістю, інструменти підвищення прозорості та ефективності прийняття управлінських рішень, а також механізми формування довіри до державних інституцій.

Водночас значний внесок у популяризацію та вивчення особливостей комунікаційного забезпечення ефективного врядування внесли експерти у сфері публічного управління: О. Давліканов, Ю. Ковтун, О. Зайчук, В. Дрешпак, Л. Компанцева, Н. Пеліванова, В. Пісоцький, О. Чальцева. Разом з тим, актуальними залишаються питання визначення сучасних інструментів забезпечення ефективного державного управління в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є вивчення та обґрунтування публічних комунікацій як механізму підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності державних установ.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення та реалізації публічних комунікацій у системі державного управління, спрямований на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності державних установ. Предметом статті є механізми, інструменти та форми публічних комунікацій, які впливають на прозорість, підзвітність і ефективність функціонування державних установ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічні комунікації у науковій літературі розглядаються як один із ключових інструментів забезпечення ефективності та прозорості державного управління. Зокрема Джеймс Макгілл Б'юкенен, лауреат Нобелівської премії (1986 р.) "за дослідження догвірних і конституційних основ теорії прийняття економічних і політичних рішень", акцентує увагу на публічних комунікаціях як на механізмі формування довіри громадськості до державних інституцій та інструменті участі громадян у процесах прийняття рішень [6]. Архонт Фунг, професор Гарвардського університету та співзасновник Проекту політики прозорості, підкреслює роль цифрових технологій і соціальних мереж для забезпечення відкритості та оперативності інформації, а також вказує на значення стратегічного планування комунікацій для підвищення ефективності врядування.

Комунікація, за визначенням професора Е. Роджерса, розглядається як процес, у межах якого певна ідея, інформація чи повідомлення передається від джерела до одержувача з метою вплинути на його свідомість, ставлення або поведінку. Іншими словами, комунікація не обмежується лише передачею інформації, а також передбачає створення умов для її осмислення, інтерпретації та подальшої реакції з боку адресата. Автор доводить, що комунікація у публічному управлінні є двостороннім процесом, у якому важливе значення має не лише трансля-



Рис. 1. Компоненти комунікативного процесу

ція управлінських рішень і політики державними органами, але й отримання зворотного зв'язку від громадян та інститутів громадянського суспільства. Такий підхід дозволяє формувати взаємодію на засадах прозорості, довіри й партнерства і є необхідною умовою для ефективного функціонування демократичної держави.

Разом із тим зарубіжні дослідники, зокрема німецький соціолог та філософ Ю. Габермас, розглядають публічну комунікацію як простір раціональної дискусії, де формується суспільна думка та відбувається легітимація влади. Іспанський соціолог М. Кастельс наголошує на ролі інформаційних потоків та мережових комунікацій у трансформації взаємовідносин між державою і громадянами.

У свою чергу, сучасні українські науковці, О. Оболенський, Є. Романенко, В. Дрешпак, Л. Компанцева, акцентують увагу на ефективності публічних комунікацій як ключового чинника підвищення прозорості, довіри та підзвітності влади. Вони трактують комунікацію як інструмент діалогу, партнерства та залучення громадян до процесів вироблення управлінських рішень.

Відтак, визначимо публічні комунікації як спеціалізований процес обміну інформацією між державними установами та громадськістю, спрямований на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління.

Сучасна наука наголошує на багатовимірності комунікаційного процесу, який охоплює когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти (рис 1).

Отже, публічні комунікації охоплюють комплекс заходів, спрямованих на інформування суспільства про політику, рішення та дії державних органів; формування довіри та легітимності державних установ у очах громадян; забезпечення участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень; підвищення прозорості і підзвітності діяльності державних органів.

Рис. 2 демонструє взаємозв'язок функцій, які утворюють цілісну комунікативну систему від передачі інформації та отримання зворотного зв'язку до формування довіри, інтеграції громадян у процеси управління та виховання правової культури. З огляду на це, легітимність державної влади та ефективність її діяльності безпосередньо залежать від якості налагодженого діалогу, підкреслюючи стратегічне значення публічних комунікацій для демократичного розвитку та становлення громадянського суспільства.

Практичні форми реалізації зазначених функцій розкриваються у видах взаємодії між владою та суспільством. У науковій літературі під видами публічних комунікацій розуміють різноманітні канали та форми обміну інформацією, які використовуються з метою забезпечення відкритості управлінських процесів, фор-



Рис. 2. Функції публічних комунікацій в державному управлінні

мування довіри до органів влади та залучення громадян до прийняття рішень [7].

Умовно їх можна поділити на чотири групи.

1. Інституційні комунікації охоплюють офіційні форми взаємодії державних органів з громадянами та організаціями. Це прес-релізи, звіти, офіційні веб-сайти, публічні консультації, слухання, громадські ради. Вони забезпечують прозорість діяльності установ та сприяють формуванню довіри до прийнятих рішень.

2. Масові комунікації здійснюються через засоби масової інформації та цифрові медіа. Вони дозволяють поширювати інформацію широкій аудиторії, формувати суспільну думку, оперативно реагувати на події та здійснювати інформаційний супровід державної політики.

3. Міжособистісні комунікації передбачають безпосередній діалог між представниками органів влади та громадянами. Це особисті прийоми, зустрічі, круглі столи, форуми. Вони сприяють налагодженню більш тісного зворотного зв'язку та врахуванню локальних інтересів.

4. Мережеві комунікації пов'язані з використанням соціальних мереж, онлайн-платформ і цифрових інструментів електронної демократії. Цей вид комунікацій забезпечує інтерактивність, оперативність та високий

Таблиця 1. Класифікація публічних комунікацій

Ознаки класифікації	Види публічних комунікацій
За суб'єктами	Державні комунікації – офіційна взаємодія органів влади з громадянами, інститутами громадянського суспільства, бізнесом. Громадські комунікації – ініціатива з боку громадян, організацій чи спільнот, спрямована на донесення власних інтересів до влади. Змішані комунікації – партнерські форми співпраці держави та суспільства (громадські ради, спільні платформи, діалогові майданчики).
За рівнем	Міжнародні – комунікації державних органів із міжнародними організаціями, іноземними партнерами. Національні – на рівні центральних органів виконавчої влади. Регіональні – на рівні обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Локальні – у межах громади, міста чи району.
За змістом	Інформаційні – передача офіційної інформації. Консультативні – обговорення політик і рішень, проведення консультацій з громадськістю. Регулятивні – встановлення норм, правил і стандартів поведінки. Мобілізаційні – стимулювання участі громадян у суспільному та політичному житті. Соціальні – виховання громадянської культури та відповідальності.
За формами	Прямі – безпосередній діалог влади і громадян (особисті прийоми, публічні слухання, круглі столи). Опосередковані – через ЗМІ, соціальні мережі, інтернет-платформи, інформаційні кампанії. Інституціоналізовані – регламентовані законом або офіційними процедурами (звіти, консультації, петиції). Неінституціоналізовані – ініціативні та неформальні форми взаємодії (громадські обговорення, акції, флешмоби).
За технологіями	Традиційні медіа – телебачення, радіо, преса. Цифрові медіа – офіційні сайти органів влади, електронні сервіси. Соціальні мережі та інтерактивні платформи – Facebook, X (Twitter), Instagram, Telegram, «Дія». Інноваційні інструменти електронної демократії – електронні петиції, онлайн-консультації, електронне голосування.
За напрямком	Вертикальні – зверху вниз (від влади до громадян) або знизу вгору (від громадян до влади). Горизонтальні – комунікація між різними соціальними групами, громадськими організаціями, об'єднаннями.



Рис. 3. Структура органів державної влади України



Рис. 4. Інструменти та канали комунікацій в публічному управлінні

рівень залучення громадян, розширюючи можливості участі в управлінні.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення видів публічних комунікацій, але системна класифікація зазвичай охоплює суб'єктний, змістовий, функціональний та технологічний аспекти (табл. 1). Її структура показує, що комунікація у сфері публічного управління не може розглядатися однобічно, оскільки вона охоплює суб'єктний вимір (хто бере участь у процесі), рівневий (де відбувається комунікація), змістовий (яку функцію виконує), формальний (яким чином організовується), технологічний (які засоби використовуються) та напрямний (у якому векторі рухається інформація). Така багатоплосинна побудова свідчить про інтегративну складову публічних комунікацій з поєднанням традиційних та інноваційних інструментів. Наведена класифікація підкреслює, що якість управлінської взаємодії визначається змістом повідомлень, балансом між рівнями, формами та каналами комунікації.

Враховуючи поділ державної влади на законодавчу, виконавчу та судову, а також визначені законодавством повноваження відповідних органів (рис. 3), структура органів державної влади формується так, щоб забезпечити розподіл повноважень між гілками влади, гарантувати контроль, баланс та ефективну взаємодію з громадськістю і забезпечення прав громадян. Водночас державні органи, як суб'єкти публічних комунікацій, виконують низку взаємопов'язаних функцій, серед яких ключовими є інформування населення про діяльність держави та її політичні, економічні і соціальні рішення, формування суспільної думки, забезпечення механізмів участі громадян у процесах прийняття рішень, контроль за дотриманням правових норм у сфері публічної інформації.

Традиційні інструменти комунікацій включають офіційні повідомлення органів влади, прес-релізи, брифінги, публічні виступи та інтерв'ю посадових осіб, публікацію нормативно-правових актів у засобах масової інформації та на офіційних сайтах. Важливу роль відіграють і засоби масової інформації як посередники

між владою та суспільством, забезпечуючи оперативне поширення інформації про державні рішення. Серед інструментів громадської взаємодії варто виділити також проведення громадських слухань, консультацій, круглих столів, опитувань та публічних звітів, які забезпечують залучення громадян до процесів прийняття рішень (рис. 4).

Загальновідомо, що офіційні повідомлення органів влади функціонують як канал первинного інформування. Це дозволяє громадськості отримати достовірні відомості без посередників. Механізм дії офіційних повідомлень полягає у швидкому поширенні перевіреної інформації з офіційних джерел з мінімізацією ризиків дезінформації. Прикладом є повідомлення Офісу Президента України чи Міністерства охорони здоров'я щодо надзвичайних ситуацій, наприклад, офіційні брифінги під час пандемії COVID-19.

Водночас прес-релізи виступають інструментом комунікації, зорієнтованим на журналістів та медіа. Вони містять стислі факти й пояснення щодо подій чи рішень влади. Їх дія полягає у створенні інформаційних приводів, які потім транслюються у ЗМІ для широкої аудиторії. Наприклад, прес-релізи Верховної Ради України щодо ухвалення державного бюджету чи важливих законодавчих змін.

Брифінги забезпечують безпосередню комунікацію представників влади з журналістами у форматі коротких виступів та відповідей на запитання. Головна їх функція оперативність та публічність, оскільки саме вони дозволяють негайно роз'яснити складні рішення. Так, регулярні брифінги Ради національної безпеки і оборони України щодо ситуації на фронті або санкційної політики стали прикладом прямої комунікації з громадськістю.

Метою публічних виступів та інтерв'ю посадових осіб є не лише інформування та оприлюднення фактів, а також формування суспільної думки, передача позиції та аргументації влади. Прикладом можуть бути щорічні звернення Президента України до Верховної Ради та суспільства, які визначають стратегічні пріоритети державної політики.

Таблиця 2. Проблеми та бар'єри у забезпеченні прозорості діяльності державних установ

Причини та бар'єри		Наслідки для прозорості та діяльності державних установ
Недостатня політична воля та формальний підхід до впровадження принципів прозорості	➔	Формування умовної відкритості, коли офіційні ресурси не забезпечують повноцінного доступу до інформації, що знижує довіру громадян до влади
Низький рівень цифрової грамотності значної частини населення	➔	Неможливість широкого використання електронних сервісів та інструментів участі, що зменшує ефективність електронної демократії
Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, особливо у сільських та віддалених регіонах	➔	Поглиблення соціальної нерівності у доступі до інформації та публічних послуг, що створює відчуття відчуження від процесів державного управління
Інституційна закритість та небажання чиновників розкривати інформацію через страх критики або виявлення корупційних ризиків	➔	Збереження непрозорих управлінських практик, що сприяє поширенню корупції та знижує рівень підзвітності органів влади
Недостатність законодавства у сфері доступу до публічної інформації та слабкий контроль за його дотриманням	➔	Обмеженість правових механізмів для забезпечення прозорості, що створює можливості для маніпуляцій з інформацією
Використання застарілих технічних рішень: неінтерактивні веб-сайти, складна навігація, низький рівень зручності електронних сервісів	➔	Зменшення ефективності цифрових каналів комунікації, що ускладнює отримання громадянами інформації та зворотного зв'язку з органами влади

Разом з тим, публікація нормативно-правових актів у засобах масової інформації та на офіційних сайтах виконує функцію легітимізації державних рішень. Механізм її дії полягає в офіційному доведенні до відома громадян законів та підзаконних актів. Прикладом є оприлюднення таких актів у газеті "Голос України" та на веб порталі Верховної Ради.

Відомо, що засоби масової інформації діють як посередники, перетворюючи офіційну інформацію на доступніший контент для суспільства. Вони формують порядок денний, визначаючи, які питання є пріоритетними. Наприклад, телемарафон "Єдині новини" у період війни став платформою для систематичного інформування громадян.

Громадські слухання, консультації та круглі столи забезпечують двосторонню комунікацію, де громадяни не лише отримують інформацію, а також можуть впливати на прийняття рішень. Механізм їх дії базується на відкритих обговореннях, які фіксують суспільні очікування та пропозиції. Прикладом є проведення громадських слухань щодо містобудівних планів або обговорення реформ у сфері освіти та медицини.

Опитування та публічні звіти є інструментами моніторингу суспільної думки та підзвітності органів влади. Опитування дозволяють виміряти рівень підтримки чи критики політики держави, а публічні звіти продемонструвати результати діяльності. Наприклад, щорічний звіт Кабінету Міністрів України у Верховній Раді виконує функцію комунікації з громадянами через парламент як представницький орган.

Отже, механізм дії традиційних інструментів комунікації полягає у поєднанні інформаційної, роз'яснювальної та інтерактивної функцій, синергія яких забезпечує прозорість влади, формування довіри та реальне залучення громадян до демократичного процесу.

Крім того, у сучасних умовах важливого значення набувають цифрові канали комунікації, зокрема офіційні веб-сайти органів влади, онлайн-портали електронного врядування, сторінки у соціальних мережах, електронні звернення та петиції. Ці інструменти дозво-

ляють забезпечити не лише швидкість та масовість поширення інформації, але й інтерактивність, що створює умови для безпосередньої участі громадян у публічному управлінні. Особливу роль відіграє електронна демократія, яка включає інструменти е-участі, е-консультацій та е-виборів. Електронна демократія сприяє розширенню каналів політичної участі та зниженню бар'єрів між владою і суспільством.

Прикладом ефективного використання цифрових каналів комунікації в Україні є система електронних петицій, яка функціонує на офіційних веб порталах органів державної влади, зокрема Президента України та Верховної Ради України. Цей інструмент став одним із найбільш показових проявів електронної демократії, оскільки забезпечує можливість безпосередньої участі громадян у формуванні політичного порядку денного. Процедура передбачає створення петиції в електронному форматі, її поширення серед громадськості та збір підписів у встановлений термін. У разі досягнення визначеного законом порогу підтримки орган влади зобов'язаний розглянути ініціативу та надати офіційну відповідь. Такий механізм сприяє зменшенню комунікаційної дистанції між владою та суспільством, оскільки громадяни отримують прямий канал впливу на процес ухвалення рішень. Водночас електронні петиції виконують і просвітницьку функцію. Їх широке обговорення у цифровому середовищі стимулює формування громадянської свідомості та підвищує рівень політичної культури.

Особливої уваги заслуговує той факт, що практика електронних петицій має значний потенціал для подальшого розвитку в контексті інституціоналізації інструментів електронної демократії. Вона інтегрується з іншими формами е-участі, зокрема е-консультаціями та електронними опитуваннями, які дозволяють громадянам долучатися до процесу прийняття рішень на різних етапах від формування ідей до їх. У сучасних умовах поширення таких механізмів має вагоме значення для зміцнення демократичного врядування, адже забезпечує не лише прозорість і відкритість діяльності органів

влади, але й підвищує рівень довіри суспільства до державних інституцій.

Таким чином, електронні петиції як приклад е-демократії ілюструють реальні можливості цифрових каналів комунікації для активізації громадської участі, розвитку діалогу між владою та громадянами та зниження бар'єрів у процесі взаємодії. Водночас інтеграція різних каналів комунікації, поєднання традиційних і цифрових інструментів дозволяє досягти максимальної прозорості, забезпечити багатоканальний діалог із суспільством та сформувати основу для партнерських відносин між державою і громадянами.

У практиці державного управління проблеми та бар'єри у забезпеченні прозорості діяльності державних установ розглядаються як комплекс соціально-економічних, організаційних, правових та технологічних чинників, які перешкоджають реалізації принципів відкритості та підзвітності влади (табл. 2). Однією з ключових проблем є недостатній рівень політичної волі та інституційної готовності органів влади до впровадження сучасних механізмів прозорості [2]. Часто офіційні ресурси створюються формально й не забезпечують належного доступу громадян до повної та актуальної інформації. Це значно знижує рівень довіри суспільства до державних інституцій.

Так, важливим бар'єром виступає низький рівень цифрової грамотності значної частини населення. Це обмежує, по-перше, можливості ефективного використання електронних сервісів і інструментів участі, а по-друге, призводить до обмеження доступної інформації для окремих соціальних груп. До цього додається проблема нерівномірного розвитку цифрової інфраструктури, яка в сільських та віддалених регіонах значно поступається міським центрам, створюючи додаткову соціальну нерівність у доступі до інформації.

Суттєвим викликом є також інституційна закритість та опір змінам усередині самих державних установ. Часто спостерігається небажання чиновників розкривати інформацію через страх публічної критики чи виявлення корупційних ризиків. Це підсилюється недосконалістю законодавства у сфері доступу до публічної інформації та недостатнім контролем за його дотриманням.

Не менш важливими є й технічні бар'єри. Багато державних веб-сайтів та інформаційних систем мають застарілий дизайн, низький рівень інтерактивності, складну навігацію та обмежені можливості для зворотного зв'язку. Це знижує ефективність цифрових каналів комунікації та унеможливорює повноцінну взаємодію громадян з органами влади.

Таким чином, проблеми та бар'єри у забезпеченні прозорості діяльності державних установ мають системний характер і потребують комплексного вирішення. Йдеться не лише про модернізацію технічної інфраструктури, але й про зміну управлінської культури, підвищення рівня відкритості державних службовців, удосконалення правових механізмів та розвиток цифрових компетентностей громадян.

Залучення громадськості та розвиток партнерства з громадськими організаціями й засобами масової інформації є одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління та формування відкритого врядування. Українська практика свідчить, що саме

завдяки співпраці з неурядовим сектором вдалося реалізувати низку проєктів у сфері прозорості та протидії корупції. Зокрема, громадська організація "Transparency International Ukraine" у партнерстві з державними інституціями розробила та впровадила систему електронних закупівель ProZorro, яка стала унікальним прикладом синергії держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Підвищення кваліфікації та розвиток комунікаційних компетенцій працівників державних установ є стратегічним напрямом модернізації публічного управління та забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю. У сучасних умовах державні органи стикаються з високими вимогами до прозорості, підзвітності та оперативності комунікацій. Це потребує системного підходу до професійного розвитку персоналу. Високий рівень комунікаційних компетенцій державних службовців дозволяє, по-перше, оптимізувати внутрішні управлінські процеси, а по-друге, підвищувати довіру громадян до органів влади та забезпечувати більш ефективну реалізацію державної політики [4].

Вітчизняний та міжнародний досвід свідчить, що підвищення кваліфікації має комплексний характер і включає як формальні освітні програми, так і практичні тренінги з розвитку навичок комунікації, роботи з громадськістю, медіа та цифрових платформ. У Німеччині, наприклад, державні службовці проходять регулярні курси підвищення кваліфікації в рамках "Verwaltungsakademien" (Академії управління), де особлива увага приділяється комунікаціям у кризових ситуаціях, цифровій взаємодії з громадянами та управлінню інформаційними потоками. Впровадження подібних практик у контексті України могло б підвищити професійну підготовку працівників органів місцевого та центрального управління, особливо у сферах електронного урядування та відкритих даних.

Важливим елементом є розвиток навичок роботи з громадськістю та медіа. Працівники державних установ повинні вміти формулювати інформаційні повідомлення доступно, реагувати на запити громадян, організовувати публічні консультації та використовувати цифрові платформи для зворотного зв'язку. Прикладом успішного міжнародного підходу є Швеція, де для державних службовців передбачені тренінги з "public engagement" та управління публічними комунікаціями. Дані програми включають включують симуляції кризових ситуацій, навчання роботі з соціальними мережами та методи ефективного поширення інформації. Такий підхід можна адаптувати в Україні, зокрема для навчання працівників обласних та міських адміністрацій у використанні платформ на кшталт "Дія" та "Є-data" у взаємодії з громадськістю.

Вітчизняний досвід підвищення кваліфікації в Україні також демонструє позитивні тенденції, хоча і з певними обмеженнями. Наприклад, програми підвищення кваліфікації державних службовців включають модулі з комунікацій, PR у публічному секторі та роботи з відкритими даними. Практика показує, що участь у таких програмах сприяє не лише підвищенню професійного рівня окремих працівників, а також сприяє формуванню єдиних стандартів комунікаційної діяльності в органах влади [3].

Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових комунікаційних компетенцій. Пандемія COVID-19 та ак-

тивне впровадження електронних сервісів у державно-му управлінні продемонстрували необхідність швидко-го освоєння цифрових інструментів, таких як платформи електронних консультацій, управління соціальними мережами, створення інформаційного контенту для різних аудиторій. У Великій Британії, наприклад, державні службовці проходять регулярні курси з digital communications та data-driven public engagement. Це дозволяє ефективно застосовувати аналітику користу-вацьких даних для оптимізації інформаційних кампаній. В Україні аналогічні підходи можна адаптувати через внутрішні курси або партнерство з міжнародними організаціями, які спеціалізуються на розвитку урядових ко-мунікацій, такими як Програма розвитку ООН чи Євро-пейський Союз.

Крім формальних навчальних програм, ефективним інструментом є організація міжвідомчих навчальних сесій та обмін досвідом із залученням громадських ек-спертів і журналістів. Такий підхід дозволяє державним службовцям навчатися на реальних кейсах, удоскона-лювати навички комунікації під час кризових ситуацій та опрацьовувати стандартизовані протоколи взаємодії з громадськістю. Прикладом у міжнародній практиці є Канадська школа публічного управління, де курси по public engagement включають роботу з кейсами з реаль-них комунікаційних криз, що дозволяє державним служ-бовцям формувати компетенції у вирішенні складних публічних ситуацій.

Таким чином, підвищення кваліфікації та комуніка-ційних компетенцій державних службовців є не-від'ємною складовою розвитку ефективного публічно-го управління в Україні. Інтеграція міжнародного досв-іду, розвиток цифрових навичок, системні навчальні програми та практичні тренінги з громадського залучен-ня дозволяють створити професійний і компетентний кадровий ресурс, здатний забезпечити прозорість, підзвітність і ефективну взаємодію влади з громадські-стю, що, у свою чергу, сприяє зміцненню демократич-них інститутів та довіри до державних органів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, комплексне поєднання цифровізації комуні-кацій, активного залучення громадськості та розвитку компетенцій працівників державних установ створює ефективну систему публічних комунікацій, яка забезпе-чує прозорість, підзвітність та підвищення довіри до органів влади, сприяючи зміцненню демократичних інститутів в Україні.

Література:

1. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Шевчук А. В., Ло-винюк О. Г. Стратегічне планування розвитку громад в контексті реформи децентралізації. Державне управлі-ння: удосконалення та розвиток. 2022. № 11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/708/716>.
2. Захарін В. В., Захаріна О. В., Пазюк А. С. Механ-ізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 1. URL: <https://www.nayka.-com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007>.

3. Захаріна О. В., Мосієнко О. В. Вплив емоційного інтелекту на ефективність публічних комунікацій і фор-мування бренду державного службовця: емпіричний підхід. Наукові інновації та передові технології. Серія "Управління та адміністрування". 2025. № 9 (49). С. 451—464. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/28775/28736>

4. Захаріна О. В., Рудий М. В. Кращі світові практи-ки кадрового забезпечення та розвитку компетентнос-тей фахівців системи публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 269—275.

5. Про доступ до публічної інформації: закон Украї-ни від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.ra-da.gov.ua/go/2939-17>

6. Публічне управління та адміністрування: навч. посібн. / за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир: ЖНАЕУ. 2017. 705 с.

7. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адмі-ністрування: навч. посібник / за ред. В. П. Якобчук. Київ: Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.

References:

1. Dankevych, V. Ye., Zakharina, O. V., Shevchuk, A. V. and Lovyniuk, O. H. (2022), "Strategic planning of community development in the context of decentralization reform", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 11, available at: <https://nayka.-com.ua/index.php/dy/article/view/708/716> (Accessed 08 Oct 2025).

2. Zakharin, V. V., Zakharina, O. V. and Pazyuk, A. S. (2023), "Mechanisms for ensuring openness and trans-parency of public authorities", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 1, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007> (Accessed 08 Oct 2025).

3. Zakharina, O. V. and Mosiienko, O. V. (2025), "The influence of emotional intelligence on the effectiveness of public communications and the formation of a civil servant's brand: an empirical approach", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriya "Upravlinnia ta administ-ruvannia", [Online], vol. 9 (49), pp. 451—464, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/28775/28736> (Accessed 08 Oct 2025).

4. Zakharina, O. V. and Rudyi, M. V. (2024), "Best world practices of personnel support and competence development of public administration specialists", Investytsii: praktyka ta dosvid, [Online], vol. 22, pp. 269—275, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.-php/investplan/article/view/5028> (Accessed 08 Oct 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), "On access to public information: Law of Ukraine of 13.01.2011 No. 2939-VI", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (Accessed 08 Oct 2025).

6. Skydan, O. V. (2017), Publichne upravlinnia ta administruvannia [Public administration and management: textbook], Zhytomyr National Agroecological University, Zhytomyr, Ukraine.

7. Yakobchuk, V. P. (2025), Publichne upravlinnia ta administruvannia [Public administration and management: textbook], Lira-K Publishing House, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2025 р.

Ю. М. Мануйлов,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6760-8659>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.298

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ

Yu. Manuilov,
Postgraduate student of the Department of Public Administration and Management,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINIAN
REGIONS: THEORETICAL AND LEGAL PROBLEMS

У статті аналізується низка нормативно-правових актів, які забезпечують публічне управління соціально-економічним розвитком регіонів України. Здійснено критичний аналіз законодавства щодо стимулювання регіонального розвитку, який довів що попри наявність в Україні законодавчої бази, яка визначає загальні принципи та напрями регіонального розвитку, на практиці нормативно-правове врегулювання потребує узгодженості дефініцій та ефективних науково-методичних розробок. Метою статті є аналіз нормативно-правової основи публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів України та виокремлення основних недоліків чинного законодавства у зазначеній сфері.

Сформовано висновок, за яким потрібно вдосконалювати державну регіональну політики, зокрема через низку заходів, які спрямовуватимуться на відновлення інфраструктури, економічної активності, публічних послуг та балансу екосистем, створення безпечових умов для повернення в регіони внутрішньо переміщених осіб, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання на територіях відновлення, підтримку та ефективне використання потенціалу територій з особливими умовами для розвитку, поширення позитивного впливу регіональних полюсів зростання та територій сталого розвитку, що сприятиме зменшенню диспропорцій у розвитку територіальних громад та якості життя людини.

This article analyzes a number of regulatory legal acts that ensure public management of the socio-economic development of Ukraine's regions. A critical analysis of legislation stimulating regional development has been conducted, demonstrating that despite the existence of a legislative framework in Ukraine that defines the general principles and directions of regional development, in practice, regulatory frameworks require consistent definitions and effective scientific and methodological developments. The purpose of the article is to analyze the regulatory framework for public management of the socio-economic development of Ukraine's regions and highlight the main shortcomings of current legislation in this area.

A critical analysis of legislation on stimulating regional development proves that, despite the existence of a legislative framework in Ukraine that defines the general principles and directions of regional development (in particular, the Law of Ukraine "On the Fundamentals of State Regional Policy"), in practice, regulatory frameworks require consistency of definitions and effective scientific and methodological developments. The need to achieve balanced growth in socioeconomic indicators is relevant for all regions of the country. Significant uneven distribution of natural and labor resources, as well as insufficient infrastructure development between regions, lead to significant socioeconomic differentiation and deepening imbalances in the structure of the national economy. These problems can be addressed by resolving the competencies of public administration bodies; legal, economic, and organizational frameworks for implementing development strategies; rational use of industrial and agricultural potential, with mandatory consideration of environmental requirements; and the implementation of a socially oriented state policy.

The conclusion is that state regional policy needs to be improved, particularly through a range of measures aimed at restoring infrastructure, economic activity, public services, and ecosystem balance, creating conditions for the return of internally displaced persons to the regions, creating favorable conditions for the activities of all economic entities in recovery areas, supporting development, and disseminating the positive influence of regional growth poles and sustainable development areas. This will help reduce disparities in the development of territorial communities and the quality of life.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, регіон, соціально-економічний розвиток, децентралізація, воєнний стан.

Key words: public administration, local government, region, socio-economic development, decentralization, martial law.

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

В Україні створено нормативно-правову основу і запроваджено нові підходи до стратегічного планування та фінансування регіонального розвитку. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації, яка успішно реалізується починаючи з 2015 року, створила нові можливості для розвитку регіонів та територіальних громад. На сьогодні регіон виступає ключовим елементом державної системи, що являє собою складну мережу з численними прямими та зворотними взаємозв'язками. З огляду на важливу роль регіонів, органи публічного управління усвідомлюють необхідність регулювання, планування та прогнозування їх розвитку. Основними проблемами публічного управління є: нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів, яка зумовлена різноманітними економічними, соціальними, географічними факторами та багатьма іншими чинниками; нормативно-правові, понятійно-категоріальні колізії щодо формування основ публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми правового забезпечення публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів України стосуються різних його складових, таких як: сталий розвиток, у тому числі сільських територій; роз-

виток ефективного місцевого самоврядування; децентралізаційні аспекти управління регіональним розвитком; врахування світового досвіду; державне управління розвитком експортного потенціалу та ін. Низка українських науковців досліджувала різні аспекти публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів України, зокрема В. Воротін в контексті державного управління регіональним розвитком України; О. Пархоменко-Куцевіл у сфері розвитку місцевого самоврядування, кадрового забезпечення, принципів публічності; В. Тертичка у співвідношеннях державної, публічної, регіональних політики. Окремі складові й чинники становлення та еволюції національної системи регіонального управління досліджували у своїх роботах такі вітчизняні фахівці, як В. Д. Бакуменко, Ю. М. Білоконь, З. С. Варналій, М. І. Долішній, М. І. Карпа, В. С. Куйбіда, Е. М. Лібанова та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз нормативно-правової основи публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів України та виокремлення основних недоліків чинного законодавства у зазначеній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У Законі України "Про засади державної регіональної політики" [1] "регіон" визначено як "Автономна Республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь". Відповідно до наказу Державної служби статистики

України від 18 липня 2024 року № 189 [2] територіальні одиниці сформовані на засадах наявних адміністративно-територіальних одиниць України (адміністративні одиниці), зокрема: Автономна Республіка Крим, області, міста Київ і Севастополь (регіони); райони Автономної Республіки Крим та областей (райони). У Законі України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій" № 2389 IX [3] — в частині змін до Закону "Про засади державної регіональної політики" введено термін "регіон" у контексті "особливостей регіонів" та різних ознак територій. Термін "region" вживається в українському законодавстві в різних контекстах, зокрема в аспектах адміністративно-територіального устрою, регіональної політики та соціально-економічного розвитку. Відповідно до ст. 132 "Конституції України" [4] територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості і соціально-економічного розвитку регіонів. Також зазначено, що територіальний устрій України формується з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій.

Нормативно-правові засади регіоналізації як явища визначені у таких основних актах:

— Закон України "Про засади державної регіональної політики" [5] визначає основи державної регіональної політики, спрямованої на забезпечення сталого розвитку регіонів, враховуючи їхні особливості та потреби;

— Закон України "Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України" [6] регулює питання адміністративно-територіального устрою, зокрема визначає межі та статус адміністративно-територіальних одиниць, а саме міста, селища, села, хоч оминає проблематику регіоналізації;

— Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" [7] розкриває термін "регіон" у контексті визначення меж територіальних громад та органів місцевого самоврядування, які діють на рівні регіонів.

Існують сутнісні відмінності між поняттям "регіон" та "територія" у законодавстві України. Ознаками регіону є: наявність адміністративного статусу; суб'єктність щодо регіональної політики; використовується у стратегічному плануванні: Державна стратегія регіонального розвитку, регіональні стратегії; часто ототожнюється з великими адміністративно-територіальними одиницями; на рівні регіону функціонують обласні державні адміністрації, обласні ради. У законодавстві поняття "територія" трактують як узагальнений просторовий термін, який може означати будь-яку частину суші в межах держави — від села до всієї країни. Зокрема, в законах визначено такі ознаки поняття:

— Конституція України: "територіальна цілісність", "державна територія";

— Закон "Про місцеве самоврядування": територія громади;

— Закон "Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України": територія міст, селищ, сіл;

— екологічне законодавство: території природно-заповідного фонду, охоронні території.

Отже, ключові ознаки поняття "території" можна виокремити такі як: може бути будь-якого масштабу — від ділянки до всієї держави; не завжди має адміністративний статус (наприклад, територія національного парку); широко використовується у сфері земельних, екологічних, військових та інших питань.

Тому очевидні відмінності мають бути враховані при розробці теоретико-нормативних основ публічного управління розвитком регіонів. Ототожнення понять "територія" та "регіон" мають спільний територіальний підхід, але за своєю нормативно-адміністративною суттю є різними поняттями. Ці приклади демонструють, як термін "регіон" використовується в різних законах України для визначення територіальних одиниць, органів влади та принципів управління.

Необхідність досягнення збалансованого зростання соціально-економічних показників є актуальною для всіх регіонів держави. Відчутна нерівномірність у розподілі природних і трудових ресурсів, а також недостатній розвиток інфраструктури між регіонами призводять до значної соціально-економічної диференціації та поглиблення диспропорцій у структурі національної економіки. Вирішення цих проблем можливе шляхом врегулювання компетенційних відмінностей органів публічного управління; правових, економічних, організаційних механізмів реалізації стратегій розвитку; раціонального використання промислового й аграрного потенціалу з обов'язковим урахуванням екологічних вимог і реалізації соціально орієнтованої державної політики [8—9].

Зважаючи на складність і багатогранність поставлених завдань, постає необхідність у розробці та впровадженні збалансованих програмних документів, які мають чітко визначене цільове спрямування. Такі документи мають передбачати обґрунтований алгоритм реалізації, визначені строки виконання, джерела фінансування, а також систему ефективних індикаторів для оцінки рівня збалансованого розвитку регіонів.

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки [10] зазначено, що реалізація державної регіональної політики на період до 2027 року здійснюватиметься на основі комплексного територіально-орієнтованого підходу, який передбачає, що об'єктом у рамках регіональної політики є регіони та територіальні громади, які характеризуються специфічним набором соціальних, просторових, безпекових, екологічних та економічних особливостей. З цією метою в Стратегії визначено основні завдання, спрямовані на розвиток різних функціональних типів територій. В Україні представлено Перелік функціональних типів територій України — це класифікація територій за їх основними функціями, призначенням, особливостями використання природного, економічного та людського потенціалу. Такий поділ використовується у стратегічному плануванні, державній регіональній політиці, просторовому розвитку та управлінні територіями. Згідно з підходами, закладеними у документах державного рівня (зокрема, Державна стратегія регіонального розвитку України, Методика розроблення регіональних стратегій

тощо), території України можуть класифікуватися на такі функціональні типи (табл. 1).

Здійснивши критичний аналіз неоліків Державної стратегії регіонального розвитку України та враховуючи практику реалізації крайніх стратегій, а також основних проблем, які вказуються експертами, місцевими органами влади та в аналітичних звітах, наведемо стислий перелік проблемних питань у даній сфері:

— загальний і декларативний характер. Багато цілей сформульовано надто абстрактно, без конкретних механізмів досягнення та відповідальності;

— слабка прив'язка до реальних потреб регіонів. Єдині підходи часто ігнорують специфіку окремих областей, що зменшує ефективність впровадження;

— відсутність чітких показників ефективності. Не завжди зрозуміло, як оцінювати успішність реалізації стратегії в конкретному регіоні;

— проблеми з фінансуванням. Часто немає чітко визначених джерел або обсягів фінансування під ключові цілі та проєкти;

— формальний підхід до стратегічного планування на місцях. Стратегії регіонів іноді створюються "для галочки", без реального наміру чи спроможності реалізовувати;

— недостатня міжвідомча координація. Відсутність ефективної взаємодії між міністерствами, ОДА, ОМС, що уповільнює реалізацію заходів;

— низький рівень залучення громадськості. Громади, бізнес, НУО рідко залучаються до формування стратегії, тому вона не завжди відповідає їхнім потребам;

— проблеми з моніторингом та звітністю. Механізми контролю за виконанням Стратегії часто не діють або імітаційні;

— застарілі або надто загальні індикатори розвитку. Бракує сучасних, динамічних, SMART-індикаторів; іноді використовуються статистичні показники з запізненням;

— недостатня увага до людського капіталу та інновацій. Акцент здебільшого на інфраструктурі, замість інвестування в освіту, підприємництво, IT, R&D тощо.

Критичний аналіз законодавства щодо стимулювання регіонального розвитку доводить що попри наявність в Україні законодавчої бази, яка визначає загальні принципи та напрями регіонального розвитку (зокрема, Закон України "Про засади державної регіональної політики"), на практиці нормативно-правове врегулювання потребує узгодженості дефініцій та ефективних науково-методичних розробок.

Серед основних недоліків чинного законодавства можна виокремити наступне:

— формалізм і декларативність положень. Багато норм мають загальний, декларативний характер і не супроводжуються дієвими інструментами реалізації. Наприклад, закон визначає цілі "зменшення регіональних диспропорцій", але не встановлює чітких критеріїв

Таблиця 1. Перелік функціональних типів територій України

№	Тип території	Характеристика / Основне призначення
1	Урбанізовані території	Міста, агломерації; висока щільність населення, інфраструктура, промисловість, послуги, інновації.
2	Сільські території	Території з низькою щільністю населення; сільське господарство; потребують інфраструктурного розвитку.
3	Промислові території	Концентрація промислових підприємств; економічне ядро; часто мають екологічні проблеми.
4	Агропромислові території	Поєднання сільського господарства, переробки та логістики; важливі для аграрного експорту.
5	Рекреаційні та туристичні території	Природні, історико-культурні ресурси; розвиток туризму та рекреаційної інфраструктури.
6	Прикордонні території	Регіони, що межують з іншими державами; стратегічне значення, логістика, міжрегіональна співпраця.
7	Території з особливим статусом	Окуповані або збройно конфліктні зони; потребують особливої державної уваги, відновлення.
8	Екологічно чутливі території	Заповідники, нацпарки, заказники; обмежена господарська діяльність; збереження біорізноманіття.
9	Депресивні території	Економічно занепадлі регіони з високим рівнем безробіття, низьким доходом, занепадом виробництва.
10	Мономістечка (умовно)	Міста, економіка яких залежить від одного підприємства; вразливі до криз.
11	Території розвитку (умовно)	Перспективні зони, що мають потенціал для економічного зростання і потребують інвестиційної підтримки.

Примітка. Пункти 9—11 часто не входять до офіційного класифікатора, але широко використовуються у практиці регіонального планування.

або механізмів, які ці диспропорції мають вимірюватися та зменшуватися;

— недостатня координація між державним та місцевим рівнями. Існує розрив між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням у питаннях реалізації регіональної політики. Повноваження часто дублюються або залишаються нечітко визначеними, що ускладнює узгоджене планування і виконання програм розвитку;

— відсутність стабільного фінансування. Багато ініціатив з регіонального розвитку залишаються нереалізованими через нерегулярне або недостатнє фінансування. Бюджетне планування часто не передбачає довгострокових зобов'язань щодо фінансової підтримки стратегій регіонального розвитку, а цільові програми можуть залишатися лише задекларованими;

— інертність у впровадженні програмно-цільового підходу. Хоча законодавство декларує перехід до програмно-цільового методу планування, його застосування на практиці обмежується несистемним впровадженням окремих проєктів, які не завжди мають стратегічну логіку або узгодженість із регіональними стратегіями;

— низький рівень участі громад та бізнесу. Механізми залучення громадськості та приватного сектору до процесу прийняття рішень у сфері регіонального розвитку залишаються слабо розвиненими. Це призводить до низької ефективності реалізованих проєктів і браку довіри до інституцій;

— недостатня увага до специфіки регіонів. Універсальний підхід до розвитку регіонів не враховує їхні особливості — економічні, соціальні, екологічні чи культурні. У результаті заходи, що працюють в одній області, в іншій можуть виявитися неефективними або навіть шкідливими.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, для того, щоб законодавство щодо стимулювання регіонального розвитку було дієвим, воно по-

винно бути не лише чітко сформульованим, але й підкріпленим реальними механізмами реалізації. Необхідно: посилити фінансову децентралізацію, удосконалити програмно-цільовий та територіально-орієнтовані підходи, залучити місцеві громади до планування, забезпечити належний моніторинг результатів регіонального розвитку. Без вирішення зазначених проблем державна політика залишатиметься мало-ефективною, а регіональна нерівність — зростатиме. Іншим важливим аспектом залишається вдосконалення заходів щодо реалізації державної регіональної політики, які спрямовуватимуться на відновлення інфраструктури, економічної активності, публічних послуг та балансу екосистем, створення безпечових умов для повернення в регіони внутрішньо переміщених осіб, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання на територіях відновлення, підтримку та ефективне використання потенціалу територій з особливими умовами для розвитку, поширення позитивного впливу регіональних полюсів зростання (міських агломерацій, міст) та територій сталого розвитку, що сприятиме зменшенню диспропорцій у розвитку територіальних громад та якості життя людини.

Література:

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 №156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 20.09.2025).
2. Про затвердження Статистичної класифікації територіальних одиниць України (NUTS-UA): Держстат України; Наказ, Класифікація від 18.07.2024 № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189832-24#Text> (дата звернення: 20.09.2025).
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 №2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (дата звернення: 20.09.2025).
4. Конституція України: Верховна Рада України; 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: 25.09.2025).
5. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 №156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 25.09.2025).
6. Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України: Закон України від 28.07.2023 №3285-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-%D0%86%D0%A5#Text> (дата звернення: 25.09.2025).
7. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.09.2025).
8. Карпа М. (2024). Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації: запровадження європейських принципів і стандартів / Кіцак Т.М. Інвестиції: практика та досвід, № 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-82-89>.
9. Карпа М.І. (2017). Предметна компетенція органів публічної влади. Актуальні проблеми державного управління. 2017. Вип. 3 (71). 182 с. С. 50—56.
10. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020 №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the principles of state regional policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (Accessed 20.09.2025).
2. State Statistics Service of Ukraine (2024), "On the approval of the Statistical Classification of Territorial Units of Ukraine (NUTS-UA)", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189832-24#Text> (Accessed 20.09.2025).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Principles of State Regional Policy and the Policy of Reconstruction of Regions and Territories", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (Accessed 20.09.2025).
4. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 25.09.2025).
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the principles of state regional policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (Accessed 25.09.2025).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On the procedure for resolving certain issues of the administrative and territorial structure of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-%D0%86%D0%A5#Text> (Accessed 25.09.2025).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 20.09.2025).
8. Karpa, M.I. and Kitsak, T.M. (2024), "Competence of state authorities and local self-government bodies in the conditions of decentralization: implementation of European principles and standards", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 138—143. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-82-89>.
9. Karpa, M.I. (2017), "Subject competence of public authorities", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3 (71), pp. 50-56.
10. 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 20.09.2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.