

Економічні науки

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 3 (79), 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Редакційна колегія

Ніценко В. С., д-р екон. наук, проф., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андрющенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Даций О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Заяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Капеліста І. М., канд. наук з держ. упр., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Кришталь Г. О., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Яцишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Malgorzata Okreglicka, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля; J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг; J3 Туризм та рекреація; С3 Міжнародні відносини.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол від 29.08.2025 р. №7)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2025. Вип. 3 (79). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 204 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Гужва В.М.ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АКАДЕМІЧНИХ УСТАНОВ:
ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ..... 9**Дмитренко Г.А., Головач Н.В., Згалат-Лозинська Л.О.**ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ЕКОНОМІКА: РОЛЬ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
В ЕКОНОМІЧНОМУ ЗРОСТАННІ ТА ЗАНЕПАДІ УКРАЇНИ І СВІТУ.....19**Житник Н.В., Тищенко Т.І., Грецька І.Г.**ВПЛИВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА БЕЗПЕКИ ПРАЦІ
НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....28**Жуковський Д.М.**ТЕХНОЛОГІЇ АНАЛІЗУ БІЗНЕС КОМУНІКАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УСТАНОВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.....38**Карінцева О.І., Кубатко О.В.,****Балагуровська І.О., Дейнека А.В.**СЕСТЕЙНОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК
АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА АДИТИВНОГО ВИРОБНИЦТВА 46**Квасний Л.Г., Грицко Р.Ю.**ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
ІНТЕГРОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНІ..... 55**Квасний Л.Г., Мисишин Р.В., Петрайко Н.Б., Чудійович Н.В.**МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО
ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....63**Котвицька Н.М., Назаров О.В.**ЗЕЛЕНА ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА:
ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ.....70**Петренко Н.С.**АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ
МІЖНАРОДНОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ.....77**Пономаренко І.О., Ковальов Б.Л.**АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ
ДО ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД 88**Sotnyk Iryna, Voronenko Viacheslav,****Yu Yang, Chen Yingyou**FINANCIAL MECHANISMS AND DECISION-MAKING
TO SUPPORT ENERGY DECENTRALIZATION IN UKRAINE 103**Фірстенко О.В.**ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ.....113

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Міненко Н.В.ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....118

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Горбачова О.М., Гриб А.А.

ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА.....127

Davydenko Nadiia, Shepylenko Viktoriia, Davydenko Marharyta

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE:
INNOVATIVE MODELS, TECHNOLOGIES AND ECONOMIC EFFICIENCY.....132

Попова Л.В.

ТЕОРЕТИЧНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ
РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....138

Скиба Г.І., Миронюк О.В.

ІНТЕГРАЦІЯ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР
У ПРОЦЕС СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ:
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ.....144

МЕНЕДЖМЕНТ

Абдулов Р.М., Волокитіна Л.О., Міщенко Л.О.

ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
ТА МАРКЕТИНГУ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....152

Боровик П.М., Удовенко І.О.,

Поліщук В.В., Рудий Р.М., Іванчук О.М.
МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ РИНКОВИМИ ТРАНЗАКЦІЯМИ
З СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ УГІДДЯМИ:
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....158

Руснак О.А.

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МИСЛЕННЯ.....165

МАРКЕТИНГ

Томашевський Ю.М.,

Оліховська М.В., Томашівський О.З.
РОЗВИТОК СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ 176

ТУРИЗМ

Матвійчук Л.Ю., Книш С.С.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ
ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....181

Цвілий С.М., Михайлик Д.П., Бублей Г.А.

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ
В РЕГІОНІ УКРАЇНИ ТА МЕХАНІЗМУ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....188

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Новосколькова Л.О., Демідов Д.В.

МІЖНАРОДНІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ
ЯК НОВІ СУБ'ЄКТИ ГЕОПОЛІТИЧНОГО ВПЛИВУ ПІД ЧАС ВОЄН.....198

Квасній Л.Г., Оліховська М.В., Міга В.К., Пецух А.О. СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....	206
Стефанишин О. Б. ДІАГНОСТИКА, МОДЕЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЦІЛЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	214
Шуляр Н.М., Братусь Г.А., Романова Л.В. ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ДИНАМІКИ ОПТОВО-РОЗДРІБНОГО ТОВАРООБОРОТУ В УМОВАХ РИНКУ.....	220
Братусь Г.А., Карбовська Л.О., Мазур Ю.В. ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	226
Гончаренко М.Ф., Червінська Л.П., Червінська Т.М., Філіпов М.І. РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ.....	234

CONTENTS

ECONOMY

Huzhva Volodymyr

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACADEMIC INSTITUTIONS:
ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT AND TOOLS FOR ITS IMPLEMENTATION.....9

Dmytrenko Hennadii, Holovach Nataliia, Zgalat-Lozynska Liubov

HUMAN-CENTRIC ECONOMICS: THE ROLE OF HUMAN POTENTIAL QUALITY
IN THE ECONOMIC GROWTH AND DECLINE OF UKRAINE AND THE WORLD.....19

Zhytnyk Nina, Tyshchenko Tetiana, Hretcka Inna

THE IMPACT OF THE MOTIVATION SYSTEM AND OCCUPATIONAL SAFETY
ON THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE.....28

Zhukovskyi Dmytro

TECHNOLOGIES FOR BUSINESS COMMUNICATION ANALYSIS
AS A TOOL FOR IMPROVING PERFORMANCE INDICATORS
IN THE DIGITAL ECONOMY SYSTEM OF BANKING SERVICE INSTITUTIONS.....38

Karintseva Oleksandra, Kubatko Oleksandr,

Balagurovska Inna, Deineka Andrii

SUSTAINABLE TRANSFORMATION OF ECONOMY THROUGH DEVELOPMENT
OF ALTERNATIVE ENERGY AND ADDITIVE PRODUCTION.....46

Kvasnii Lyubov, Hrycko Roman

INSTITUTIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF FORMING
AN INTEGRATED INVESTMENT CLIMATE IN UKRAINE.....55

Kvasnii Lyubov, Mysyshyn Roman,

Petrayko Nazar, Chudiyovych Nazar

MECHANISMS FOR STIMULATING THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM
BUSINESSES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES 63

Kotvytska Nataliia, Nazaryov Oleksii

GREEN INVESTMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE:
MANAGEMENT APPROACHES AND EFFICIENCY ASSESSMENT.....70

Petrenko Nadiia

ANALYSIS OF UKRAINE'S INNOVATION POTENTIAL THROUGH THE PRISM
OF INTERNATIONAL TECHNOLOGY TRANSFER EUROPEAN DEVELOPMENT TRENDS...77

Ponomarenko Ihor, Kovalov Bohdan

ANALYSIS OF METHODOLOGICAL APPROACHES
TO EVALUATING INNOVATIONS: INTERNATIONAL EXPERIENCE.....88

Sotnyk Iryna, Voronenko Viacheslav, Yu Yang, Chen Yingyou

FINANCIAL MECHANISMS AND DECISION-MAKING
TO SUPPORT ENERGY DECENTRALIZATION IN UKRAINE 103

Firstenko Oleksandr

INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL AS A DRIVER OF ECONOMIC GROWTH
IN THE POST-WAR PERIOD: THE UKRAINIAN CONTEXT.....113

ACCOUNTING AND TAXATION

Minenkova Natalia

APPROACHES TO TRANSFORMING AN ENTERPRISE'S
ACCOUNTING POLICY IN AN UNSTABLE TAX ENVIRONMENT.....118

FINANCE, BANKING INSURANCE AND STOCK MARKET

Horbachova Oksana, Hryb Anna

DETERMINING THE EFFECTIVENESS
OF THE ENTERPRISE'S REMEDIATION MEASURES.....127

**Davydenko Nadiia, Shepylenko Viktoriia,
Davydenko Marharyta**

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE:
INNOVATIVE MODELS, TECHNOLOGIES AND ECONOMIC EFFICIENCY.....132

Popova Liubov

THEORETICAL RETHINKING OF THE FUNCTIONING
OF THE INSURANCE MARKET IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION.....138

Skyba Hanna, Myroniuk Odarka

INTEGRATION OF AUDIT PROCEDURES INTO
THE FORENSIC ACCOUNTING EXAMINATION PROCESS:
MODERN APPROACHES AND PRACTICE.....144

MANAGEMENT

Abdulov Rinat, Volokytina Lubov, Mishchenko Lyudmyla

INTEGRATION OF MANAGEMENT, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT
AND MARKETING: A PATH TO EFFECTIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT.....152

Borovyk Petro, Udovenko Iryna,

Polishchuk Valentyn, Rudyi Roman, Ivanchuk Oleg
MUNICIPAL MANAGEMENT OF MARKET TRANSACTIONS
WITH AGRICULTURAL LANDS: PROBLEMS AND PROSPECTS 158

Rusnak Alexey

CRISIS MANAGEMENT WITHIN
THE FRAMEWORK OF PROJECT THINKING.....165

MARKETING

Tomashevskiy Yurii, Olikhovska Marta, Tomashivskiy Oleh

DEVELOPMENT OF MARKETING MANAGEMENT SYSTEM
AND PROBLEMS OF COMPETITIVENESS OF DOMESTIC BUSINESS.....176

TOURISM

Matviichuk Liudmyla, Knysh Serhii

STRATEGIC PLANNING FOR THE DEVELOPMENT
OF TOURIST DESTINATIONS UNDER CRISIS CONDITIONS.....181

Tsviliy Sergiy, Mykhailik Denys, Bublei Halina

DESIGNING A MARKETING STRATEGY
FOR TOURISM DEVELOPMENT IN THE REGION OF UKRAINE
AND THE MECHANISM FOR ITS IMPLEMENTATION.....188

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Novoskoltseva Lyudmila, Demidov Denys

INTERNATIONAL TRANSNATIONAL CORPORATIONS
AS NEW ENTITIES OF GEOPOLITICAL INFLUENCE DURING WARS.....198

Kvasnii Lyubov, Olikhovska Marta, Miga Volodymyra, Petsukh Andrii	
STRATEGIES FOR STIMULATING INVESTMENT ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES.....	206
Stefanyshyn Oksana	
DIAGNOSTICS, MODELING, AND MANAGERIAL DECISIONS FOR THE PURPOSES OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT.....	214
Shuliar Nataliia, Bratus Hanna, Romanova Lidiya	
FORMATION OF THE PRODUCT POLICY OF THE ENTERPRISE WITH THE DYNAMICS OF WHOLESALE-RESIDENT TRADE TURNOVER IN THE MINDS OF THE MARKET.....	220
Bratus Hanna, Karbovska Liubov, Mazur Yuliia	
EXTERNAL FACTORS INFLUENCE ON MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES.....	226
Goncharenko Mykhailo, Chervinska Lubov, Chervinska Tetiana, Filipov Mykhailo	
REGIONAL ASPECTS OF LABOR MARKET DEVELOPMENT.....	234

ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-1>
УДК 004

Гужва В.М.

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри інформаційних систем в економіці,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0379-1480>

Huzhva Volodymyr

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Information Systems in Economics,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АКАДЕМІЧНИХ УСТАНОВ:
ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ТА ІНСТРУМЕНТИ
ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ**

**DIGITAL TRANSFORMATION OF ACADEMIC INSTITUTIONS:
ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT AND TOOLS
FOR ITS IMPLEMENTATION**

У статті досліджено електронний документообіг (ЕДО) як ключовий інструмент цифрової трансформації академічних установ. Розглянуто історичні етапи розвитку документообігу – від паперових архівів до інтегрованих хмарних та AI-орієнтованих платформ. Проаналізовано сучасні технологічні рішення для реалізації ЕДО, зокрема Microsoft 365, Google Workspace, M-Files, АСКОД, Мегаполіс.Документообіг, АС «Деканат» та інші. Узагальнено юридичні, технічні та організаційні вимоги до впровадження таких систем у вищих навчальних закладах. Особливу увагу приділено проблемам інтеграції з LMS, ERP, хмарними сервісами, опору змінам, фінансуванню та кібербезпеці. Подано практичні кейси, типові сценарії застосування, рекомендації щодо вибору систем залежно від типу установи. Визначено перспективні напрями розвитку: штучний інтелект, роботизація процесів (RPA), смарт-контракти, цифровий суверенітет, персоналізовані інтерфейси та адаптивні моделі ЕДО.

Ключові слова: електронний документообіг, цифрова трансформація, академічні установи, інформаційні системи, EDMS/ECM платформи, інтеграція з LMS та ERP, штучний інтелект у документообігу.

The article analyzes Electronic Document Management (EDM) as a strategic lever of digital transformation in academic institutions. It traces the evolution from traditional paper-based systems and early digital archives to advanced, cloud-based, AI-powered platforms increasingly integrated within the broader digital ecosystem of universities. Drawing on international and Ukrainian research, regulatory frameworks, and practical implementation cases, the study identifies key legal, technical, organizational, and infrastructural prerequisites for effective EDM deployment in higher education. A comparative review of EDM/ECM platforms – such as Microsoft 365, Google Workspace, M-Files, ASKOD, Megapolis.Docflow, and AS “Dekanat” – highlights their capabilities in document lifecycle management, version control, secure access, digital signatures, metadata indexing, workflow automation, analytics, and seamless integration with LMS, ERP systems, and national education registries. Adoption of these systems enhances institutional efficiency, transparency, cost-effectiveness, compliance assurance, and overall digital maturity. Electronic workflows support remote collaboration, streamline decision-making, and improve data security through structured access control and encryption technologies. Common barriers (integration complexity, limited budgets, resistance to change, cybersecurity threats, legal concerns) are analyzed, with mitigation strategies tailored to institutional scale, infrastructure, and staff readiness. Use-case scenarios (e.g., Microsoft 365 + Moodle/Canvas, ME.Doc + ERP, Megapolis.Docflow + registries) demonstrate flexible implementation models and automation opportunities. Future trends include AI-driven document classification, RPA for routine processes, smart contracts, adaptive interfaces, digital sovereignty, and resilient academic archives. EDM is positioned as a foundation for agile, transparent, and student-centered higher education governance in the digital era.

Keywords: electronic document management, digital transformation, academic institutions, EDMS/ECM-platforms, LMS/ERP integration, AI in document workflows, compliance, smart contracts.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації академічні установи стикаються з необхідністю переходу від застарілих паперових процедур до ефективних, прозорих та інтегрованих цифрових рішень. Одним із ключових викликів є впровадження електронного документообігу (ЕДО), який забезпечує автоматизацію управлінських процесів, оперативність прийняття рішень, зменшення витрат та відповідність законодавчим вимогам. Проте реалізація таких систем супроводжується рядом проблем, зокрема: технічними обмеженнями, опором персоналу до змін, необхідністю інтеграції з іншими цифровими платформами (LMS (Learning Management System), ERP (Enterprise Resource Planning)), забезпеченням кібербезпеки та дотриманням нормативно-правової бази. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні інструментів реалізації ЕДО та визначенні оптимальних підходів до його впровадження в академічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Електронний документообіг як інструмент цифрової трансформації академічних установ є предметом досліджень як закордонних, так і вітчизняних науковців. Так, Х. Б. Брохі та ін. [1] у своєму дослідженні на прикладі пакистанських університетів виявили ключові бар'єри впровадження цифрових систем управління записами (Digital Record Management System – DRMS), які включають технологічні виклики (обмеження інфраструктури, інтеграція з існуючими системами, безпека даних), організаційні проблеми (наприклад, опір переходу від ручних систем) та культурні бар'єри (брак комп'ютерної грамотності). Автори підкреслюють критичну важливість усунення цих перешкод для успішного впровадження DRMS. Е. Мей'ю у своїй публікації [2] акцентує увагу на проблемах переходу до онлайн-подання документів та зворотного зв'язку у британських університетах, виділяючи чотири ключові проблеми: дизайн змін, управління зацікавленими сторонами, політика та процеси, технічна інтеграція. Дослідження підкреслює необхідність врахування досвіду інших установ для формування передової практики. Практичні результати впровадження демонструють значну ефективність. Ф. Імері та ін. [3] описують успішне впровадження автоматизованої системи документообігу в Університеті Тетова, яка забезпечила кращий доступ, швидкий час обробки та ефективність роботи завдяки інтеграції з LMS. А. Аяз та М. Янарташ [4] у дослідженні Бартинського університету, використовуючи теорію UTAUT (Unified theory of acceptance and use of technology), встановили, що 61% намірів використання EDMS (electronic document management system) пояснюється

очікуваною продуктивністю та соціальними факторами впливу. Д. Анграїні та ін. [5] провели систематичний огляд літератури щодо впровадження EDMS у різних секторах, виявивши ключові фактори впливу на поведінку працівників: технічні фактори, особистісні характеристики, організаційні фактори та довіру. Дослідження надає науково обґрунтовані висновки для практиків і дослідників. Х. Сетіаван та ін. [6] у своєму дослідженні архівного менеджменту в освіті виявили, що сучасні електронні архівні системи дозволяють економити до 30% часу на пошук документів та підвищувати продуктивність праці. Інтеграція архівних систем з цифровими навчальними платформами може підвищити ефективність викладання та навчання до 40%. Системи цифрового збереження можуть продовжити термін служби архівів до 25 років. Конкретні результати оптимізації процесів представлені у дослідженні К. Магальянша та ін. [7], які застосували інструменти Lean Office в університетському факультеті, досягнувши скорочення на 84% часу пошуку файлів та на 69% часу пошуку інформації про студентів. П. Д. Естрера [8] у дослідженні Капітолійського університету довів прийнятність EDMS з точки зору якості, витраченого часу і вартості, рекомендуючи повне впровадження у всіх коледжах. К. Бобаділья та ін. [9] у систематичному огляді 20 статей (2020–2024 рр.) виявили, що впровадження передових технологій, включаючи штучний інтелект, значно оптимізувало операційну ефективність. Однак залишаються виклики, пов'язані з відсутністю належної інфраструктури та опором персоналу змінам. А. Малекані [10] у дослідженні Університету сільського господарства Сокойне встановив, що більшість респондентів погодилися з тим, що використання EDMS сприяло підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та підзвітності. Тривалість роботи та оцінка ефективності мають унікальний внесок у варіацію сприйняття корисності EDMS. Теоретичні основи електронного документообігу розглядаються у публікації М. Пасічником та ін. [11]. Автори характеризують електронний документообіг як якісно нове системне явище, пов'язане не лише з технічною складовою, а й з розвитком соціально-економічної системи управління. О. Гарбич-Мошора [12] надає характеристику основних засад функціонування інтегрованої системи електронного документообігу у закладах вищої освіти та проблем, які виникають при їх впровадженні.

Загалом, проведений аналіз публікацій свідчить про те, що успішне впровадження електронного документообігу в освітніх закладах потребує комплексного підходу, що включає

технологічні, організаційні та культурні аспекти, а також постійну адаптацію до специфічних потреб кожної установи.

Мета та завдання статті. Метою статті є дослідження електронного документообігу як одного з ключових інструментів цифрової трансформації академічних установ, аналіз сучасних програмних рішень для його реалізації та визначення перспектив подальшого розвитку в умовах цифровізації освітнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Історія документообігу почалася з «подачі папки (файлінгу)» наприкінці XIX століття. Едвін Сібелс [13] винайшов файлову шафу у 1880-х роках, що стало революційним рішенням для організації паперових документів. Протягом більше ста років файлова шафа залишалася основним інструментом управління документами.

З появою комп'ютерної техніки настала ера *електронного документообігу* (ЕДО). Суть ЕДО полягає у формалізації правил і процедур роботи з документами, які зберігаються та опрацьовуються у вигляді електронних файлів, що мають юридичну силу за умови відповідності вимогам законодавства (наприклад, електронний підпис). ЕДО охоплює весь життєвий цикл документа – від його створення до архівного зберігання або знищення.

Еволюція форм і технологій ЕДО включає ряд етапів: *системи управління документами* (*Document Management Systems (DMS)*) – *системи управління електронними документами* (*Electronic Document Management Systems (EDMS)*) – *системи, які дозволяють реалізувати стратегію управління всіма типами корпоративного контенту* (*Enterprise Content Management (ECM)*) [14–17]. В складі останніх станом на поточний момент має місце інтеграція таких сучасних технологій, як штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), хмарні технології (cloud computing) тощо [18–19]. В табл. 1 наведено порівняльний аналіз зазначених форм ЕДО.

В академічних установах електронний документообіг охоплює широкий спектр документів: накази, розпорядження, звіти, навчальні плани, дипломні роботи, заявки на фінансування, кадрові документи тощо. Впровадження ЕДО у вищих навчальних закладах та наукових інститутах має низку значних переваг: 1) *підвищення ефективності роботи: автоматизація рутинних операцій, скорочення часу на обробку та узгодження документів*; 2) *прозорість і контроль: можливість відстеження статусу документа в режимі реального часу, автоматичне ведення журналу дій*; 3) *зниження витрат: зменшення використання паперу, витрат на поштові та кур'єрські послуги, архівне зберігання*; 4) *покращення*

якості управління: швидкий доступ до необхідної інформації, оперативність прийняття рішень; 5) *безпека і надійність: застосування електронного цифрового підпису (ЕЦП), шифрування даних, захист від несанкціонованого доступу*; 6) *сприяння дистанційній роботі: доступність документів та робочих процесів з будь-якої точки через інтернет*; 7) *відповідність законодавству: електронні документи мають юридичну силу при дотриманні відповідних норм*.

До переліку вимог щодо організації електронного документообігу слід віднести: а) правові вимоги: дотримання законодавства про електронний документообіг, зокрема Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», Закон «Про електронний цифровий підпис»; визначення юридичної сили електронних документів і підписів; забезпечення відповідності політикам зберігання, конфіденційності та доступу; врахування вимог архівного законодавства щодо зберігання електронних документів; б) Технічні вимоги: використання сертифікованих систем електронного документообігу з підтримкою електронного цифрового підпису; забезпечення надійного зберігання даних, резервного копіювання та захисту від втрати інформації; інтеграція з іншими інформаційними системами закладу (LMS, CRM, ERP тощо); забезпечення масштабованості та гнучкості системи; впровадження засобів контролю доступу і аутентифікації користувачів та в) організаційні вимоги: розробка внутрішніх нормативних документів, що регламентують роботу з електронними документами; навчання персоналу роботи з новими інструментами та процесами; визначення відповідальних осіб за ведення електронного документообігу; планування та супровід процесу впровадження для мінімізації ризиків і забезпечення адаптації користувачів; проведення аудиту системи для контролю відповідності та ефективності.

Для реалізації ЕДО в академічному середовищі можуть бути застосовані наступні інструменти та платформи (табл. 2): 1) *Хмарні сервіси для документообігу*. Хмарні платформи надають універсальні інструменти для зберігання, обробки та обміну документами в режимі онлайн, що особливо актуально для академічних установ із розгалуженою структурою та численними користувачами. До їх переліку слід віднести: а) Microsoft 365 (раніше Office 365) пропонує комплекс сервісів, включаючи Word, Excel, PowerPoint, OneDrive, SharePoint та Teams, що забезпечують інтегрований електронний документообіг, колаборацію та автоматизацію бізнес-процесів; б) Google Workspace (раніше G Suite) включає Google Docs, Sheets, Drive, Meet та інші інструменти,

Таблиця 1

Еволюція форм документообігу

Ера паперових документів (до 1980-х)				
Характеристика		Проблеми	Технології	
Ручна обробка, фізичні архіви, поштова пересилка		Втрати документів, низька швидкість, висока вартість зберігання	Принтери, факси, мікрофіші	
Ера електронних документів (з 1980-х)				
Назва етапу	Концепція (Інновації)	Функції	Обмеження/ Переваги/Технології	Приклади
Перші цифрові системи (1980-ті – середина 1990-х)	Електронні архіви	1) Сканування паперових документів. 2) Просте зберігання та індексація (по назві, даті). 3) Базовий пошук.	1) Немає workflow, лише статичне сховище 2) Document Management Systems – DMS	Documentum (ранні версії), PC-based системи (FileNet).
Workflow-орієнтовані системи (середина 1990-х – 2000-ні)	Автоматизація бізнес-процесів (BPM) + документообіг	1) Маршрутизація документів між користувачами. 2) Системи узгодження/ підписань. 3) Версійність документів. 4) Інтеграція з e-mail та календарями.	1) EDMS (Electronic Document Management Systems) – розширені DMS. 2) ECM (Enterprise Content Management) – управління всіма типами контенту.	Microsoft SharePoint, OpenText, IBM FileNet.
Хмарні та мобільні рішення (2010-ті)	Розповсюдження SaaS, мобільних пристроїв, крос-платформності	1) Робота в браузері та мобільних додатках. 2) Онлайн-колаборація (коментарі, спільний доступ). 3) Електронні підписи (eIDAS, DocuSign). 4) Інтеграція з CRM/ERP (Salesforce, SAP).	Швидке впровадження, гнучкі тарифи, автоматичні оновлення	Google Workspace, Microsoft365, Dropbox Business, DocuSign, M-Files
AI-орієнтовані СЕД (2020-ті – сьогодення)	Штучний інтелект, машинне навчання, RAG	1) Автоматична класифікація документів (на основі змісту). 2) Розумний пошук (NLP-запити: «Знайти договори з компанією X за 2024 рік») 3) Авто-заповнення полів (витяг даних із сканів: ПІН, суми). 4) Аналітика та прогнозування (виявлення затримок у узгодженнях). 5) Запобігання помилкам (перевірка на відповідність шаблонам).	1) Computer Vision (розпізнавання сканів). 2) NLP (обробка текстів). 3) Генеративний ШІ (автостворення документів).	

Джерело: складено автором на основі [13–19]

що дозволяють створювати, редагувати, зберігати та обмінюватися документами в хмарі з широкими можливостями спільної роботи. Обидві платформи підтримують електронний підпис, управління версіями документів, розподіл прав доступу, а також інтеграцію з іншими інформаційними системами. 2) *Системи управління електронними документами (EDMS/ECM)*. Системи управління електронними документами (EDMS) або управління корпоративним контентом (Enterprise Content Management – ECM) спеціалізуються на організації повного циклу роботи з документами: від створення та зберігання до архівування та

пошуку. Основними можливостями EDMS/ECM є: *централізоване зберігання документів із гнучкими правами доступу; маршрутизація документів, погодження та автоматизація робочих процесів; контроль версій і журнал змін; підтримка електронного цифрового підпису та інтеграція з ERP, CRM, LMS і іншими системами*. До переліку відомих EDMS/ECM-рішень відносяться: OpenText Content Suite (<https://opentext.com/products/content-management>), Alfresco (<https://docs.alfresco.com/>), DocuWare (<https://start.docuware.com/>), Laserfiche (<https://laserfiche.com/>), M-Files (<https://m-files.com/>) тощо. В академічному середовищі ці системи

Таблиця 2

Порівняльна таблиця характеристик популярних інструментів ЕДО

Платформа	Тип системи	Основні функції	Юридична сила ЕД	Інтеграції	Підтримка ЕЦП	Масштабованість	Особливості використання в академічних установах
Microsoft 365	Хмарний сервіс	Документообіг, колаборація, управління процесами	Так (з додатковими ЕЦП)	LMS, ERP, CRM, аналітика	Так	Від малого до великого	Широко застосовується для колаборації та віддаленої роботи
Google Workspace	Хмарний сервіс	Спільне редагування документів, зберігання	Обмежена (зовнішні підписи)	LMS, пошта, календарі	Обмежена	Середній, гнучкий	Популярний серед молоді, простий інтерфейс
OpenText Content Suite	EDMS/ECM	Управління контентом, автоматизація бізнес-процесів	Так	ERP, LMS, фінансові системи	Так	Висока	Підходить для великих університетів з розгалуженою структурою
M.E.Doc	Локальна/хмарна	Облік, податкова звітність, документообіг	Так	Державні реєстри, ERP	Так	Середня	Використовується для фінансової та кадрової документації
АС «Деканат»	Спеціалізована (локальна)	Облік студентів, навчальні плани, накази	Ні (потрібна інтеграція)	LMS, системи ЕДО	Залежить від інтеграції	Обмежена	Основний інструмент для обліку в академічному процесі
Мегаполіс. Документообіг	Національна платформа	Комплексний документообіг, погодження, архівування	Так	ЕЦП, державні реєстри	Так	Висока	Широко використовується в державних установах
АСКОД	Національна платформа	Погодження, маршрутизація, контроль виконання документів	Так	Державні сервіси, архіви	Так	Висока	Використовується органами влади та університетами з держпідпорядкуванням
M-Files	ECM/EDMS	Інтелектуальний пошук, управління метаданими, автоматизація документообігу	Так	ERP, CRM, MS Office, Outlook	Так	Гнучка	Підходить для цифрової трансформації, підтримує AI

Джерело: складено автором

можуть використовуватися для автоматизації адміністративних процесів, зберігання навчальної документації, кадрового обліку та фінансової звітності. 3) Спеціалізовані системи для освітніх закладів. Для підтримки електронного документообігу в навчальних процесах та адміністративній діяльності існують окремі програмні рішення, адаптовані під особливості освітньої сфери, а саме: а) АС «Деканат» (<https://vuz.osvita.net/as-dekanat/>) – інформаційна система, призначена для автоматизації обліку студентів, формування навчальних планів, ведення академічної документації. Часто інтегрується з системами документообігу для обробки наказів, заяв, звітів; б) ЄДЕБО (Єдина державна електронна база з питань освіти) (<https://info.edbo.gov.ua/>) – державна платформа, яка збирає й обробляє статистичні та аналітичні дані освітніх установ, підтримує обмін офіційними електронними документами між органами управління освітою; в) Moodle, Canvas – популярні системи управління навчанням (LMS), які можуть інтегруватися з інструментами електронного документообігу для автоматизації процесів затвердження навчальних планів, оформлення атестаційних документів, зберігання студентських робіт. Інтеграція LMS з системами ЕДО сприяє зниженню паперового документообігу та підвищенню ефективності освітнього процесу.

В Україні активно розвиваються власні платформи для електронного документообігу, які адаптовані до особливостей законодавства, нормативних вимог і потреб державних установ, включно з академічними: а) «Мегаполіс. Документообіг» (<https://www.softline.kiev.ua/docflow.html>) – потужна система, що підтримує комплексний документообіг із функціями електронного підпису, погодження, пошуку, архівування. Використовується в багатьох державних і приватних установах; б) «АСКОД» (Автоматизована система контролю та обліку документів) (<https://askod.ua/home>) – платформа для організації електронного документообігу, яка передбачає інтеграцію з системами ЕЦП та державними реєстрами. Ці платформи

відповідають вимогам законодавства України, підтримують роботу з електронним цифровим підписом та можуть інтегруватися з інформаційними системами академічних установ.

На основі вище наведеної таблиці можна зробити наступні висновки та рекомендації (табл. 3):

1) *Хмарні рішення (Microsoft 365, Google Workspace)* є найзручнішими для забезпечення спільної роботи та гнучкого документообігу. Вони краще підходять для молодіжних колективів, філіальних структур та гібридного навчання;

2) *Національні системи (АСКОД, Мегаполіс. Документообіг)* забезпечують повну юридичну відповідність, інтеграцію з державними реєстрами та підтримку електронного підпису, що важливо для державних академічних установ;

3) *Спеціалізовані рішення (АС «Деканат», М.Е.Дос)* фокусуються на вузьких задачах (академічна чи фінансова документація), проте потребують інтеграції з іншими платформами для повноцінного ЕДО;

4) *Сучасні ECM/EDMS системи (OpenText, M-Files)* вирізняються високим рівнем автоматизації та гнучкістю, але можуть бути складними у впровадженні без фахової підтримки та значних ресурсів.

Варто також зазначити, що процес впровадження ЕДО в академічних установах є достатньо трудомістким та пов'язаним з різними проблемами та ризиками (табл. 4).

Доцільно також виділити перспективи розвитку електронного документообігу в академічному середовищі. До їх переліку можна віднести:

1) *Інтеграція з іншими цифровими платформами (CRM, LMS, ERP)*. Сучасний тренд у сфері цифрової трансформації академічних установ – це побудова єдиного цифрового середовища. Важливою частиною цього процесу є інтеграція систем електронного документообігу (ЕДО) з: а) CRM-системами – для автоматизації комунікації з абітурієнтами, студентами, випускниками, грантодавцями; б) LMS-платформами – для зв'язку навчальних процесів та навчально-методичної документації та в) ERP-системами – для обміну даними між

Таблиця 3

Рекомендації щодо впровадження СЕД в академічних установах

Тип установи	Рекомендоване рішення	Пояснення
Малий/середній університет	Microsoft 365 + АС «Деканат»	Простота розгортання, хмарна архітектура, зручність у роботі з документами
Університет із державною звітністю	Мегаполіс. Документообіг або АСКОД + М.Е.Дос	Повна відповідність державним вимогам, ЕЦП, архівація
Наукова установа або НДІ	M-Files або OpenText Content Suite + М.Е.Дос	Підтримка метаданих, версій, безпека та керування складними структурами
Університет із розгалуженою структурою	M-Files/Microsoft 365 + інтеграція з ERP/LMS	Гнучке масштабування, інтеграція з управлінськими системами

Джерело: складено автором.

Таблиця 4

Типові проблеми та ризики під час впровадження ЕОД

Проблема/Ризик	Опис	Рекомендовані дії для мінімізації
Опір персоналу до змін	Відсутність мотивації, небажання опановувати нові інструменти	Проведення тренінгів, мотиваційних заходів
Недостатнє фінансування	Високі витрати на ліцензії, інфраструктуру	Поетапне впровадження, пошук грантів, бюджетування
Відсутність стандартизованих процесів	Розрізнені підходи до документообігу	Створення внутрішніх політик та регламентів
Проблеми інтеграції з існуючими системами	Технічна складність підключення до LMS, ERP	Попередній технічний аудит, використання API
Загрози кібербезпеки	Ризик витоку або втрати даних	Запровадження сучасних засобів захисту, резервне копіювання
Юридичні обмеження	Питання правової сили документів у електронній формі	Використання офіційно визнаних платформ з підтримкою ЕЦП

Джерело: складено автором

адміністративними, фінансовими та кадровими підсистемами.

Очікуваний ефект: зниження дублювання даних, пришвидшення обробки заявок та оптимізація управлінських рішень.

2) *Тренди автоматизації документообігу (AI, RPA, Smart Contracts)*. Серед ключових трендів автоматизації слід виділити наступні: а) AI (Artificial Intelligence) – штучний інтелект для автоматичного аналізу документів, пошуку, класифікації, генерації рішень та прогнозів; б) RPA (Robotic Process Automation) – роботизація рутинних завдань, наприклад, автоматичне погодження або надсилання документів між відділами та в) Smart Contracts (розумні контракти) – використання технологій блокчейн для формалізації та автоматичного виконання умов договорів у навчальних та дослідницьких проєктах.

Очікуваний ефект: зменшення впливу людського фактора, підвищення точності та швидкості обробки.

3) *Персоналізація та адаптивні системи документообігу*. Новітні системи ЕДО стають адаптивними та орієнтованими на конкретного користувача: а) налаштування доступу та маршрутизації документів за ролями (наприклад, студент, викладач, адміністратор); б) персоналізовані інтерфейси для різних груп користувачів; та в) Інтелектуальні підказки та рекомендації на основі попередніх дій користувача

Очікуваний ефект: підвищення зручності, зниження навчальної кривої та прискорення процесів.

4) *Цифровий суверенітет та безпека даних*. Зростає значення цифрового суверенітету та захисту даних: а) застосування національних або локальних хмарних рішень для зберігання документів; б) відповідність вимогам національного законодавства щодо захисту персональних даних (наприклад, Закон України «Про

захист персональних даних») та в) шифрування, багатофакторна автентифікація, аудит доступу.

Очікуваний ефект: гарантії безпеки даних, юридична захищеність, мінімізація зовнішніх ризиків.

Практичні кейси. Приклади інтеграції платформ ЕДО із системами управління навчанням (LMS) та системами управління ресурсами (ERP). Перший приклад – це Microsoft 365 + Moodle/Canvas. Інтеграція дозволяє автоматично передавати накази, атестаційні документи, звіти між платформою документообігу і LMS. Це спрощує керування навчальними матеріалами, автоматизацію підписання і зберігання документів у єдиному цифровому просторі (рис. 1).

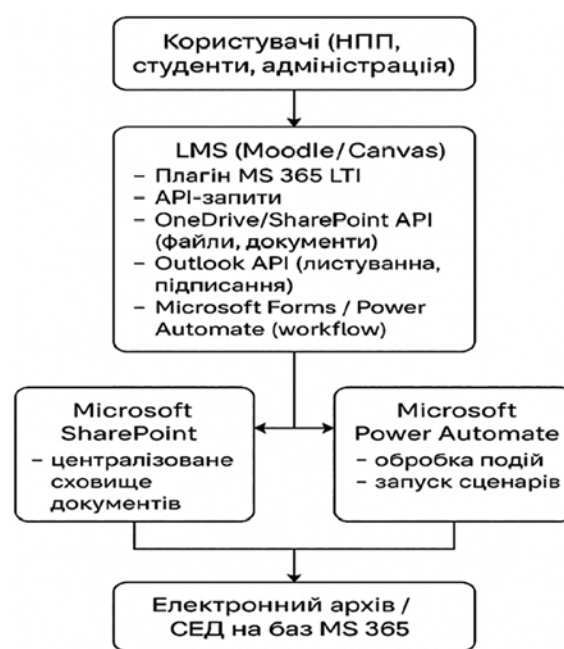


Рис. 1. Схема інтеграції хмарної платформи Microsoft 365 та LMS (Moodle/Canvas) в рамках ЕДО в університеті

Джерело: розроблено автором

Таблиця 5

Приклади сценаріїв ЕДО

№ п.п.	Сценарій	Засоби реалізації
1	Подання студентом заяви	Moodle → Forms → Power Automate
2	Погодження наказу	SharePoint → Power Automate + Outlook
3	Завантаження/перевірка файлів	LMS + OneDrive API
4	Архівування на SharePoint	Power Automate + SharePoint API
5	Автоматичне сповіщення через Teams	Power Automate + Teams API

Джерело: складено автором

Нижче наведені короткі пояснення щодо ролі ключових компонентів на запропонованій схемі:

1. **LMS (Moodle/Canvas):** а) інтеграція через LTI 1.3 або Graph API; б) доступ до OneDrive / SharePoint-файлів; в) Можливість створення, обміну, перевірки, підписання документів.

2. **Microsoft Graph API:** а) єдиний шлюз для роботи з Microsoft 365: Teams, Outlook, OneDrive, SharePoint; б) реалізує автентифікацію, доступ до файлів, повідомлень, календаря.

3. **SharePoint + OneDrive:** а) зберігання й спільна робота над файлами; б) управління доступом, історією версій, шаблонами документів.

4. **Power Automate (раніше Flow):** побудова бізнес-процесів: погодження, перевірка, архівація документів (наприклад: «Завантажено форму → надсилання на погодження → підпис → архів»).

5. **Outlook / Teams / Forms:** а) повідомлення про дії з документами; б) підписування через Outlook; в) анкети/форми для збору даних.

В табл. 5 наведенні приклади можливих сценаріїв використання розглянутої вище схеми інтеграції для реалізації ЕОД.

Іншими прикладами інтеграції інструментів для реалізації ЕОД в академічних установах можуть бути наступні: 1) *Google Workspace + LMS (Moodle, Google Classroom)*. Дозволяє здійснювати автоматичний обмін файлами, формування шаблонів документів (розклади, навчальні плани), організацію спільного доступу з ролями для студентів і викладачів. Зручне управління заявами, зверненнями, дипломними роботами; 2) *M.E.Doc + ERP (ISpro, SAP)*. Забезпечує автоматизоване ведення бухгалтерської та кадрової документації, звітування до контролюючих органів, що інтегрується з системою документообігу для погоджень

наказів та розпоряджень; 3) *Мегаполіс.Документообіг + Національні освітні реєстри (ЄДЕБО)*. Забезпечує юридично значущий обмін освітньою звітністю, статистичними даними, сертифікатами з державною системою, що полегшує взаємодію між університетом та органами управління.

Висновки. Електронний документообіг є ключовим елементом цифрової трансформації академічних установ, забезпечуючи ефективність управлінських процесів, прозорість, скорочення витрат та підвищення якості взаємодії між усіма учасниками освітнього середовища. Аналіз сучасних платформ (Microsoft 365, Google Workspace, M-Files, АСКОД тощо) підтверджує їхню здатність інтегруватися з LMS, ERP та державними реєстрами, формуючи єдине цифрове середовище. Впровадження СЕД потребує врахування правових, технічних і організаційних вимог, а також подолання типових бар'єрів: опору персоналу, нестачі ресурсів, ризиків безпеки. Перспективні напрями розвитку включають застосування штучного інтелекту, RPA, смарт-контрактів і адаптивних інтерфейсів. Загалом, ЕДО виступає основою інноваційного, гнучкого та підзвітнього управління в закладах вищої освіти.

Список використаних джерел:

1. Khuda Bux Brohi, Saifullah Memon, Khalid Hussain Shaikh. Navigating Barriers to Successful Implementation of Digital Record Management System: A Case Study of Pakistani Public Sector Universities. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2023. Vol. 5(3). P. 414–429.
2. Mayhew E. Implementing electronic management of assessment: four key barriers faced by higher education providers moving to online submission and feedback. *Research in Learning Technology*. 2018. Vol. 26. Pp.1–13.
3. Imeri F., Memeti A., Sadiki F., Idrizi F., Memeti E. Transforming document management: the integration of an automated system at the university of Tetova. *Journal of Natural Sciences and Mathematics of UT-JNSM*, 2024 Vol. 9. No. 17-18. Pp. 333 – 339.
4. Ayaz A., Yanartaş M.. An analysis on the unified theory of acceptance and use of technology theory (UTAUT): Acceptance of electronic document management system (EDMS). *Computers in Human Behavior Reports*. 2020. Vol. 2. 100032. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100032>

5. Dian A., Kusworo A., Jatmiko S. Electronic document management systems implementation across industries: systematic analysis. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2024. Vol. 36. Pp. 264–273.
6. Setiawan H., Absar U., Fahmi R., Husein S. Hadirnya Manajemen Kearsipan sebagai Penunjang Efisiensi Administrasi di Dunia Pendidikan. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2025. Vol. 5(3). Pp. 460–466.
7. Magalhães J. C., Alves A., Costa N., Rodrigues A. R. Improving processes in a postgraduate office of a university through Lean office tools. *International Journal for Quality Research*. 2019. Vol. 13(4). Pp. 797–810.
8. Paul Joseph Estrera. Electronic Document Management System for Higher Education Institution. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2017. Vol. 2. Issue 5. P. 549–556.
9. Bobadilla Q., José L., Rodriguez F., Jose J., Seminario C., Jorge L., Cabrera C., Saba A. Optimization of Document Management in Public Universities: Strategies and Technologies to Improve Administrative Processes. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. Vol. 20. No. S15 P. 961–975.
10. Malekani A. Examining the efficacy of Electronic Document Management System and Employees' Perceptions of its Usefulness at Sokoine University of Agriculture. *University of Dar es Salaam Library Journal*. 2023. Vol. 18. No 1. P. 112–133.
11. Pasichnyk M., Savchuk H., Strelbytska S., Tkach L., Patrytskyi V., Palekha Y. Technologies for Electronic Document Management in the Enterprise. In: Štarchoň, P., Fedushko, S., Gubiniová, K. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2024. Vol 213. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62213-7_10
12. Гарбич-Мошора О. Електронний документообіг у закладі вищої освіти: тенденції та перспективи. *Молодь і ринок*. 2018. №9 (164). С. 80–84.
13. Craig R. The Filing Cabinet: A Vertical History of Information. *Publisher Univ Of Minnesota*, May 25, 2021, 280 pages.
14. Tyrväinen P., Päiväranta T., Salminen A., Iivari J. Characterizing the evolving research on enterprise content management. *European Journal of Information Systems*. 2006. Vol. 15:6. P. 627–634.
15. Smith H., McKen J. Developments in practice VIII: Enterprise content management. *Communications of the Association for Information Systems*. 2003. Vol. 11. P. 647–659.
16. Laumer S., Beimbom D., Maier C. et al. Enterprise Content Management. *Business & Information Systems Engineering*. 2013. Vol. 5. P. 449–452.
17. Alalwan J.A., Weistroffer H.R. Enterprise content management research: a comprehensive review, *Journal of Enterprise Information Management*. 2012. Vol. 25 No. 5. Pp. 441–461.
18. Pandey M., Arora M., Arora S., Goyal C., Gera V. K., Yadav H. AI-based Integrated Approach for the Development of Intelligent Document Management System (IDMS). *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 230. P. 725–736.
19. Nagaraj Bhadurgatte Revanasiddappa. AI-driven document management systems: revolutionizing information retrieval and workflow automation. Engineering Technology Leader, Independent Researcher, USA. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2021. Vol. 12(02). P. 680–691.

References:

1. Khuda Bux Brohi, Saifullah Memon, Khalid Hussain Shaikh (2023). Navigating Barriers to Successful Implementation of Digital Record Management System: A Case Study of Pakistani Public Sector Universities. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 5(3), p. 414–429.
2. Mayhew E. (2018). Implementing electronic management of assessment: four key barriers faced by higher education providers moving to online submission and feedback. *Research in Learning Technology*, vol. 26, pp.1–13.
3. Imeri F., Memeti A., Sadiki F., Idrizi F., Memeti E. (2024). Transforming document management: the integration of an automated system at the university of Tetova. *Journal of Natural Sciences and Mathematics of UT-JNSM*, vol. 9 | No. 17-18, pp. 333–339.
4. Ayaz A., Yanartaş M. (2020) An analysis on the unified theory of acceptance and use of technology theory (UTAUT): Acceptance of electronic document management system (EDMS). *Computers in Human Behavior Reports*, 2, 100032. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100032>
5. Dian A., Kusworo A., Jatmiko S. (2024) Electronic document management systems implementation across industries: systematic analysis. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, vol. 36, pp. 264–273.
6. Setiawan H., Absar U., Fahmi R., Husein S. (2025) Hadirnya Manajemen Kearsipan sebagai Penunjang Efisiensi Administrasi di Dunia Pendidikan. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, vol. 5(3), pp. 460–466.
7. Magalhães J. C., Alves A., Costa N., Rodrigues A. R. (2019). Improving processes in a postgraduate office of a university through Lean office tools. *International Journal for Quality Research*, vol. 13(4), pp.797–810.
8. Paul Joseph Estrera (2017). Electronic Document Management System for Higher Education Institution. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, vol. 2, iss. 5, pp. 549–556.
9. Bobadilla Q., José L., Rodriguez F., Jose J., Seminario C., Jorge L., Cabrera C., Saba A. (2024). Optimization of Document Management in Public Universities: Strategies and Technologies to Improve Administrative Processes. *Nanotechnology Perceptions*, Vol. 20, No. S15, pp. 961–975.

10. Malekani A. (2023). Examining the efficacy of Electronic Document Management System and Employees' Perceptions of its Usefulness at Sokoine University of Agriculture. *University of Dar es Salaam Library Journal*, vol. 18, no. 1, pp. 112–133.
11. Pasichnyk M., Savchuk H., Strelbytska S., Tkach L., Patrytskyi V., Palekha Y. (2024) Technologies for Electronic Document Management in the Enterprise. In: Štarchoň, P., Fedushko, S., Gubiniová, K. (eds) Data-Centric Business and Applications. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 213. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-62213-7_10
12. Harbych-Moshora O. (2018) Elektronnyy dokumentobih u zakladi vyshchoyi osvity: tendentsiyi ta perspektyvy [Electronic Document Flow in Higher Education Institutions: Trends and Prospects]. *Molod i rynok*, no. 9 (164), pp. 80–84.
13. Craig R. (2021). The Filing Cabinet: A Vertical History of Information. *Publisher Univ Of Minnesota*, May 25, 280 p.
14. Tyrväinen P., Päiväranta T., Salminen A., Iivari J. (2006). Characterizing the evolving research on enterprise content management. *European Journal of Information Systems*, vol. 15:6, pp. 627–634.
15. Smith H., McKeen J. (2003). Developments in practice VIII: Enterprise content management. *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 11, pp. 647–659.
16. Laumer S., Beimborn D., Maier C. (2013) Enterprise Content Management. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 5, pp. 449–452.
17. Alalwan J.A., Weistroffer H.R. (2012). Enterprise content management research: a comprehensive review. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 25, no. 5, pp. 441–461.
18. Pandey M., Arora M., Arora S., Goyal C., Gera V. K., Yadav H. (2022). AI-based Integrated Approach for the Development of Intelligent Document Management System (IDMS). *Procedia Computer Science*, vol. 230, pp. 725–736.
19. Nagaraj Bhadurgatte Revanasiddappa (2021). AI-driven document management systems: revolutionizing information retrieval and workflow automation. Engineering Technology Leader, Independent Researcher, USA. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, vol. 12(02), pp. 680–691.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-2>
УДК 331.101.3:338.2

Дмитренко Г.А.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки бізнесу,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

Головач Н.В.

кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри економіки бізнесу,
Навчально-наукового Інституту управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Згалат-Лозинська Л.О.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу,
Навчально-наукового Інституту управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Dmytrenko Hennadii

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Business Economics,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics, and Business
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Holovach Nataliia

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Economics,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics, and Business
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Zgalat-Lozynska Liubov

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Business Economics,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics, and Business
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ЕКОНОМІКА: РОЛЬ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЕКОНОМІЧНОМУ ЗРОСТАННІ ТА ЗАНЕПАДІ УКРАЇНИ І СВІТУ

HUMAN-CENTRIC ECONOMICS: THE ROLE OF HUMAN POTENTIAL QUALITY IN THE ECONOMIC GROWTH AND DECLINE OF UKRAINE AND THE WORLD

У статті досліджується вплив якості людського потенціалу на економічне зростання та занепад країн, зокрема України, наголошуючи на первинності людської діяльності в усіх економічних і соціальних процесах. Аналіз досліджень відомих світових вчених – класиків економіки, доводить, що конкурентоспроможність національних економік визначається не географічними чи культурними факторами, а рівнем розвитку політичних та економічних інститутів – інклюзивних (прогресивних) або екстрактивних (регресивних). Особливу увагу приділено ролі еліт та управлінського потенціалу у формуванні умов для впровадження інновацій.

цій та модернізації економічних процесів. Запропоновано ключові напрями переходу від екстрактивних до інклюзивних інститутів, що сприятиме підйому економіки України, зниженню рівня корупції та підвищенню якості життя громадян. Обґрунтовано необхідність застосування новітніх підходів до відбору управлінської еліти, включаючи концепцію «білих фільтрів» та адаптацію методів стратегічного лідерства, зокрема досвіду Лі Куан Ю, до українських реалій.

Ключові слова: людиноцентрична економіка, людський потенціал, економічне зростання, конкурентоспроможність, інклюзивні інститути, екстрактивні інститути, політичні та економічні інститути, модернізація економіки, індекси якості життя та ін.

The article investigates the impact of human potential on the economic growth and decline of nations, with a particular focus on Ukraine. It explores the interplay between the quality of human capital, innovation activity, and the competitiveness of national economies. An analysis of studies by renowned global scholars—classics of economic thought—demonstrates that a country's economic success is not determined by natural resources or geography but by the nature of its political and economic institutions. Inclusive institutions foster development, citizen engagement in societal processes, and economic modernization. In contrast, extractive institutions, which concentrate power and resources in the hands of a narrow elite, lead to corruption, economic stagnation, and increasing social inequality. The authors emphasize the critical role of managerial elites in shaping an effective economic model. The quality of leadership, competence, and strategic vision are identified as decisive factors for sustainable development. Pathways are proposed for transforming extractive institutions into inclusive ones to ensure Ukraine's economic growth in the post-war period. Special attention is given to reforming the political system, combating corruption, and creating conditions conducive to innovation. Key directions for transitioning from extractive to inclusive institutions are outlined as a primary lever for economic recovery and prosperity in Ukraine, coupled with a significant reduction in corruption levels. This involves shifting from a culture of administrative pressure without feedback, prevalent in government bodies, to a culture of systemic management focused on tangible outcomes, such as indices of citizens' quality of life. The article also examines international experiences, notably the Singapore model, where a high-quality managerial elite served as the foundation for an economic breakthrough. Principles for selecting personnel for key positions are identified, including the use of "white filters" to form competent, ethical, and strategically minded management teams. The adaptation of this approach to Ukraine's context is proposed, taking into account the mental characteristics of its society. The study highlights the need to enhance education and professional training levels to cultivate competitive human capital. It substantiates the importance of introducing systemic management oriented toward measurable results and quality-of-life indices. The conclusions of the article offer valuable insights for researchers, policymakers, and economists engaged in reforming economies and advancing human potential development.

Keywords: human-centered economy, human potential, economic growth, competitiveness, inclusive institutions, extractive institutions, political and economic institutions, economic modernization, quality of life indices, etc.

Постановка проблеми. Післявоєнна Україна стоїть перед історичним викликом — необхідністю економічного прориву після тривалого періоду поступового занепаду, який тривав понад 30 років незалежності (1991–2021 рр.) і загострився внаслідок повномасштабної агресії росії. Незважаючи на значний природний, промисловий, науковий та трудовий потенціал, Україна стабільно займала останні позиції серед європейських держав за рівнем ВВП на душу населення, мала і має проблему масштабної корупції, погіршення якості життя громадян, масову трудову міграцію, в тому числі, значні втрати інтелектуального капіталу.

Напередодні незалежності, українські політики з оптимізмом заявляли, що Україна приречена на процвітання завдяки своїм природним ресурсам, промисловому потенціалу і людському капіталу. Однак ці очікування не справдилися. Чому? Відповідь на це питання лежить не лише в економічних чи політичних аспектах, а й у стратегічному нерозумінні ключових пріоритетів розвитку. Україна багато років рухалася шляхом спроб і помилок, не виокремивши головних рушійних сил економічного зростання.

Отже, щоб уникнути повторення помилок першого довоєнного періоду розвитку, коли

реалізація потенціалу України здійснювалася хаотично й неефективно, необхідний ретельний аналіз джерел і сутності економічного розвитку як основного напрямку модернізації державного устрою. Саме це може стати фундаментом наукового підходу до трансформації країни в контексті сучасних цивілізаційних процесів.

Особливу увагу слід приділити тому, що економіка, зрештою, є продуктом діяльності людей, а відтак її ефективність і динаміка розвитку залежать від їхніх особистих якостей, компетенцій і продуктивності праці. Для досягнення цієї мети необхідне систематичне накопичення наукових знань, термінології, понять і підходів, які дозволять розкрити людиноцентричну природу економічних процесів і сформувати цілісне бачення їхньої ролі в модернізації суспільства.

Отже, ключовим питанням сучасного економічного дискурсу є *людиноцентризм економіки, що передбачає визначення якості людського потенціалу як головного важеля економічного зростання*. Лише завдяки науково обґрунтованому підходу, який враховує взаємозв'язок між освітою, кваліфікацією, інноваційною активністю, мотивацією до

продуктивної праці та економічною ефективністю, можливо створити стійку та прогресивну економічну модель, що сприятиме не лише післявоєнному відновленню України, а й її глобальній конкурентоспроможності.

Аналіз попередніх досліджень. Питання ролі людського фактора в економічному розвитку має глибокі історичні корені та розглядалося класиками політичної економії. Зокрема, Вільям Петті, Адам Сміт і Давид Рікардо наголошували на тому, що багатство країни визначається поєднанням природних ресурсів (землі) та праці [1; 2; 3]. Проте в подальших дослідженнях було уточнено, що саме трудова діяльність має першорядне значення, оскільки природні ресурси без її застосування залишаються «мертвим» потенціалом, нездатним генерувати економічну цінність.

Визнання визначальної ролі людини в економічному розвитку простежується як у зарубіжній, так і у вітчизняній економічній думці. Ауреліо Печчеї, засновник Римського клубу, наголошував, що хоча соціальна організація суспільства й технологічний прогрес є важливими факторами, вирішальним елементом майбутнього людства є людські якості та їхній розвиток [4]. Пітер Друкер, один із провідних консультантів і теоретиків з менеджменту, зазначав, що економічні результати є не продуктом абстрактних ринкових сил, а наслідком діяльності конкретних людей [5]. Георгій Щокін, український науковець, передбачав, що у XXI столітті ключовим фактором соціально-економічного прогресу є не природний чи фінансовий капітал, а саме людський ресурс [6].

Ідею пріоритетності людського потенціалу поділяв і Лі Куан Ю, який трансформував Сінгапур із країни, що перебувала на межі виживання, у світового лідера за рівнем розвитку. Він наголошував: *«Якість людських ресурсів – єдиний і вирішальний фактор конкурентоспроможності держави. Люди є ключем до інновацій і технологій»* [7, с.112–113]. У цьому ж контексті американські економісти Кембелл Р. Макконнелл і Стенлі Л. Брю визначають «Економікс» як науку по поведінку людей у процесі виробництва, розподілу й споживання благ в умовах обмежених ресурсів [8].

Водночас людиноцентричний характер економіки проявляється не лише в її розвитку, а й у кризових явищах, що також є наслідком людської діяльності. Лі Куан Ю, аналізуючи причини глобальної фінансової кризи 2008 року, зазначав: *«Коли керівництво Федеральної резервної системи США відмовилося*

від регулювання деривативів і цінних паперів, це стало іскрою для вибуху. Змішування якісних і сумнівних активів із подальшим їхнім поширенням у Європі та світі запустило фінансову піраміду, приречену на крах. Люди у фінансовій сфері діють у межах існуючих правил, максимізуючи особисту вигоду. Звинувачувати їх марно – правила гри визначають поведінку» [7, с. 127].

Таким чином, економіка є не лише системою законів і теорій, а результатом діяльності конкретних людей, які встановлюють правила гри, приймають рішення та визначають ефективність економічних процесів.

Мета дослідження – розкрити людиноцентричну сутність економіки та визначити роль людського потенціалу як ключового чинника її розвитку або занепаду. Оскільки успішність економічних процесів залежить не лише від макроекономічних умов чи інституційних реформ, а й від професійних та особистісних якостей тих, хто їх реалізує, усвідомлення цього принципу дозволить сформувати стратегічні орієнтири для відновлення та модернізації економіки повоєнної України.

Виклад основного матеріалу. Процес становлення (або, радше, руйнування) економічного фундаменту незалежної України був зумовлений поступовим зниженням конкурентоспроможності радянської економіки, що розпочалося наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років XX століття. У цей період полиці магазинів дедалі більше спорожнювалися, а дефіцит споживчих товарів набув значних масштабів. Централізована планова економіка виявила свою неспроможність адаптуватися до нових умов і подолати кризу, що неминуче наближало перехід до умов ринкової економіки.

Останньою спробою врятувати ситуацію стало ухвалення Верховною Радою СРСР (а згодом України) Закону «Про кооперацію» у 1989 році, за два роки до здобуття незалежності. Метою цього закону було стимулювання ініціативи виробничих кооперативів для зменшення дефіциту товарів [9]. Проте замість очікуваного розвитку почалася ера «легких» грошей, що поступово набули полукримінального, а згодом і відверто кримінального характеру, супроводжуючись руйнуванням промислового потенціалу країни.

Чому ж задумане не реалізувалося? Сьогодні причини цього явища розкриті й пов'язані з діями трьох груп людей, чії помилки чи свідомі дії визначили подальший хід подій. Перша група – політики Верховної Ради, що не уточнили в законі, що він стосується виключно виробничих кооперативів, залишивши простір

для інших їх видів. Друга – банкіри, що надавали короткострокові кредити під високі відсотки (до 100%), ускладнюючи розвиток реального виробництва. Третя – активна частина населення з ментальними рисами, успадкованими від минулого, – скористалася цими прогалинами, масово створюючи кооперативи типу «купи-продай». Такі структури займалися спекуляцією готовою продукцією, яку ще виробляли діючі підприємства. Наприклад, цукор, перебуваючи на складах заводів, кілька разів перепродався, перш ніж дістатися до споживача за завищеними цінами. Таким чином, одні збагачувалися за рахунок інших.

У цьому контексті доречно згадати американського промисловця Генрі Форда, який наголошував, що справжній бізнес полягає у нарощуванні виробництва, а не в спекуляціях. Знижуючи ціни на свою продукцію (автомобілі і трактори), підвищуючи зарплати працівникам як інвестицію у виробництво, він став чесним мільйонером. Форд зазначав: «Спекуляція готовими товарами – це не бізнес, а більш-менш пристойна форма крадіжки» [10, с.11]. Натомість в Україні перехід до ринкових відносин набув кримінального забарвлення: ваучеризація, приватизація з силовим захопленням підприємств і виведення капіталу в офшори, на жаль, стали нормою. Збагачені особи не інвестували в національну економіку, а спрямовували кошти за кордон або на викривлення політичної системи, зокрема виборчих процесів.

Розглядаючи ширший контекст, звернемося до досліджень американських вчених Дарона Аджемоглу (Гарвардський університет) і Джеймса Робінсона (Університет Чикаго), які пояснили, чому одні країни процвітають, а інші занепадають. Після 15 років аналізу економік різних континентів вони дійшли висновку, що економічний успіх залежить не від культури, клімату чи географії, а від природи політичних та економічних інститутів. Інклюзивні інститути, що сприяють прогресу й залученню громадян до суспільних процесів, забезпечують процвітання. Натомість екстрактивні, орієнтовані на визискування ресурсів елітами, призводять до бідності та корупції. Цей висновок, сформульований у рамках інституційної теорії, спростовує географічні, культурні чи освітні пояснення економічного розвитку [11, с. 109–110].

Для України ці висновки мають важливе практичне значення. Задля запобігання повторенню помилок, допущених упродовж перших тридцяти років незалежності (1991–2021), що несуть загрозу втрати державності, необхідно створювати інклюзивні інституції, укомп-

лектовані висококваліфікованими кадрами, які вирізняються високими моральними якостями. Саме такі фахівці, поєднуючи професійну компетентність із доброчесністю та відповідальністю, здатні забезпечити економічне відродження країни у післявоєнний період, спираючись на людиноцентричний підхід до розвитку, який ставить етичні засади та людський потенціал у центр економічної стратегії.

Витоки інклюзивних політичних та економічних інститутів: історичний досвід Англії

Світова історія свідчить, що початок формування інклюзивних політичних і економічних інститутів пов'язаний із подіями в Англії 1688 року, коли Славетна революція завершилася обмеженням влади короля Якова II Стюарта. Цей державний переворот поклав край абсолютизму, встановивши парламент як вищий орган влади. Парламент відображав інтереси значної частини землевласників і підприємців, отримавши повноваження формувати економічні інститути. Таким чином, Славетна революція вирішила ключове політичне завдання – відкрила доступ до управління державою широким верствам населення, заклавши основи плюралістичного суспільства та першої інклюзивної політичної системи [11, с. 92–93].

Все це детально описано в книзі Дарона Аджемоглу та Джеймса Робінсона «Чому нації занепадають», яка стала бестселером за версією New York Times і Wall Street Journal [11]. Наслідком прогресивних політичних змін стало поступове набуття інклюзивного характеру економічними інститутами. На початку XVII століття в Англії не було ні рабства, ні кріпацтва, однак економічна діяльність громадян обмежувалася державними монополіями, свавільними податками та маніпуляціями законодавством, зокрема в сфері торгівлі землею, що стримувало розвиток як внутрішньої, так і міжнародної економіки, підвищуючи ризики для інвесторів.

Після Славетної революції ситуація докорінно змінилася. Уряд запровадив низку інклюзивних економічних інститутів, які стимулювали інвестиції, торгівлю та інновації. Зміцнення прав власності, зокрема права на інтелектуальну власність через патентування, стало вирішальним кроком. Як зазначають Аджемоглу та Робінсон, це дало потужний поштовх науково-технічному прогресу, що визначив особливості сучасної цивілізації [11, с. 93]. Скасування довільного оподаткування, обмеження монополій і застосування закону однаково до всіх громадян створили умови для розвитку інфраструктури – доріг,

каналів, а згодом залізниць, що стало передумовою Промислової революції. Інклюзивний ринок відкрив можливості для використання талантів і здібностей людей у підприємстві, а економічні вигоди від впровадження технологій посилили цей процес [11, с. 11].

Взаємодія політичних та економічних інститутів є складною і неоднозначною. Хоча економічна міць держави може впливати на її зовнішню політику, невдалі політичні рішення здатні підірвати конкурентоспроможність економіки, особливо на етапі її становлення. Аджемоглу та Робінсон доводять, що саме політичні інститути відіграють пріоритетну роль, формуючи основу для економічного розвитку. У випадку Англії інклюзивні політичні інститути спричинили трансформацію економічних структур, що зрештою призвело до Промислової революції у XVIII столітті.

Особливе значення мало патентування, яке стимулювало творчість та інновації. Винаходи, такі як колесо, двигун, паровоз, радіо, електрика, комп'ютер та інтернет, створені людьми з унікальним складом розуму, стали рушіями прогресу. Захист прав на ідеї забезпечив законність і соціальну справедливість у цій сфері, що відповідає об'єктивному закону економії часу й енергії, який діє незалежно від людської волі.

Промислова революція радикально посилила нерівність між країнами. Лише ті держави, які адаптували інклюзивні інститути, змогли скористатися технологічними досягненнями таких винахідників, як Джеймс Ватт (парова машина), Річард Тревітік (паровоз), Річард Аркрайт (прядильна машина) чи Ісамбард Кіндом Брюнель (пароплави). Реакція націй на ці інновації залежала від історичного розвитку їхніх інститутів, що визначало або економічне зростання, або занепад [11, с. 95].

Успіх Англії пояснюється двома чинниками. По-перше, наявністю централізованої держави з розвинутими політичними інститутами, які дозволили здійснити перехід до інклюзивності. По-друге, створенням широкої коаліції, яка після Славетної революції обмежила владу монарха й уряду, змусивши їх враховувати інтереси суспільства, що забезпечило становлення інклюзивних економічних інститутів, що відкрили шлях до технологічного й економічного лідерства Англії у XVIII–XIX століттях [11, с. 94]. Таким чином, інклюзивність стала основою для ефективного використання людського потенціалу, що визначило прогрес країни.

Роль екстрактивних інститутів у стагнації економічного розвитку країн

Екстрактивні інститути, як зазначають Аджемоглу та Робінсон, не лише консервують

бідність, а й унеможливають перехід до сталого економічного зростання через систематичне вилучення ресурсів на користь еліт [11, с. 347]. Їхня живучість пояснюється інерцією історичних традицій і браком політичної волі для змін. Для України, де екстрактивність інститутів підсилюється успадкованою застарілою управлінською культурою адміністративного тиску (КАТ), витіснення цієї моделі є дуже важливим завданням післявоєнної відбудови.

Першим кроком до трансформації має стати реформування політичних інститутів, оскільки саме вони визначають рамки функціонування економічних структур. Історичний досвід Англії після Славетної революції 1688 року демонструє, що створення інклюзивних політичних інститутів, підзвітних суспільству, відкриває шлях до прогресивних економічних змін [11, с. 94]. В українському контексті це передбачає перехід від вертикальної ієрархії до системи, де управлінські рішення оцінюються за їхніми результатами, а не за формальною відповідністю вказівкам зверху. Культура системного управління за кінцевими результатами (КСУКРД) має замінити КАТ, установивши чіткі критерії ефективності – наприклад, індекси якості життя, рівень зайнятості чи доступність базових послуг.

Другим напрямом є економічна інституційна реформа, орієнтована на стимулювання інновацій і розвиток обробної промисловості. Як підкреслює Ерік С. Райнерт, країни, що досягли економічного прориву, спиралися на сектори з високою доданою вартістю, уникаючи передчасного відкриття ринків для вільної торгівлі [12, с. 9]. Для України це означає підтримку вітчизняного виробництва через державні програми, субсидії та захист від зовнішньої конкуренції на початкових етапах, а також створення умов для інноваційної діяльності. Розвиток патентування в Україні, як історично довів приклад Англії, може стати потужним інструментом для заохочення винахідництва та технологічного прогресу [11, с. 93].

Третій аспект стосується кадрової політики. Екстрактивні інститути спираються на еліти, які не зацікавлені в суспільному добробуті. Натомість інклюзивні інститути потребують управлінців із високим рівнем компетентності, відповідальності і патріотизму. В Україні необхідно запровадити прозорі механізми підбору кадрів на ключові посади, усунувши корупційні практики, що блокують доступ до влади висококваліфікованим фахівцям з широким масштабом мислення, які вирізняються високими моральними якостями. Лише за таких умов управлінська еліта

зможе виконувати функцію драйвера економічного розвитку, а не гальма.

Нарешті, важливо врахувати глобальний контекст. Сучасна економіка функціонує в умовах взаємозалежності держав, де інновації та технології визначають конкурентоспроможність. Україна, маючи значний науковий і людський потенціал, може інтегруватися у світові ланцюги створення вартості, якщо позбудеться екстрактивних інститутів. Приклад країн, що успішно модернізувалися, таких як Південна Корея чи Сінгапур, свідчить, що ключ до успіху – це поєднання сильних інклюзивних інститутів із цілеспрямованою державною політикою.

Таким чином, подолання екстрактивних інститутів в Україні вимагає комплексного підходу: реформи політичної системи, економічної моделі, кадрової політики та орієнтації на інновації. Лише за таких умов країна зможе вийти з пастки бідності й забезпечити стале економічне зростання, реалізувавши свій потенціал у повоєнний період.

Якість людського потенціалу як основного фактору розвитку економіки

Значущість людського фактора в економіці підтверджує досвід Лі Куан Ю, архітектора соціально-економічного прориву Сінгапуру. За його правління ВВП на душу населення зріс із 400 доларів у 1967 році до 50 000 доларів у 2012 році [7, с. 6]. Як вже згадувалося вище, він наголошував: «Якість людських ресурсів – єдиний вирішальний фактор конкурентоспроможності країни, а люди є ключем до інновацій і технологій» [7, с. 112–113]. Логічно, якщо економіка є продуктом людської діяльності, то її стан – зростання чи занепад – залежить від професійних і особистісних якостей людей, а також від культури управління ними.

Людський потенціал будь-якої країни доцільно поділяти на дві категорії: «ведучу» – управлінську еліту, яка формує стратегію розвитку, і «керовану» – виконавців, що реалізують цей потенціал. Роль управлінської еліти є визначальною не лише для економіки, а й для державного устрою загалом. Історик Моріс Дрюон, аналізуючи занепад Франції на початку XIV століття, пояснює її крах посередністю правителів (королів). Тоді країна, яка була наймогутнішою в християнському світі, втратила провідні позиції через неспроможність еліти до стратегічного мислення, що призвело до розколу, знецінення грошей, паралічу виробництва, торгівлі та масової бідності [13, с. 292], що підкреслює первинність якості «ведучої» частини людського потенціалу в долі держави.

Щодо «веденої» частини, її внесок в економіку залежить від умов, створених елітою для реалізації трудового потенціалу. Ключовими тут є самопізнання власного «Я», пошук «сродної» праці (за Г. Сковородою) та оволодіння професійними знаннями на рефлексивному рівні. Додатковим стимулом слугує мотивація, що ґрунтується на аналітико-пізнавальній активності (АПА), яка формує внутрішню потребу в постійному оновленні знань. Такі якості забезпечують конкурентоспроможність людського потенціалу, що становить основу економічного зростання.

Освіта відіграє центральну роль у цьому процесі, потребує модернізації для формування двох базових компетентностей. Перша – здатність учитися, що передбачає не лише засвоєння знань, а й уміння аналізувати, виокремлювати суттєве з другорядного через розвиток АПА. Друга – уміння співіснувати в мультикультурному суспільстві, що вимагає прищеплення таких якостей, як повага, емпатія, толерантність і моральність, заснованих на загальнолюдській моралі (ЗЛМ). Ці компетентності підвищують ефективність трудових колективів, сприяючи синергії в процесі виробництва та доставки продукції до споживача. У розвинених країнах усвідомлення важливості людського фактора вже стало нормою для багатьох підприємств [14].

Таким чином, людиноцентризм економіки проявляється через взаємодію «ведучої» та «керованої» частин людського потенціалу. Вирішальне значення має якість управлінської еліти, від якої залежить не лише економічна продуктивність, а й політична стабільність країни. Тому формування компетентної, відповідальної та стратегічно мислячої еліти є пріоритетним завданням, особливо для України, де історичні виклики вимагають якісного оновлення управлінських кадрів для забезпечення сталого розвитку.

Формування інклюзивних управлінських еліт в політичних і економічних інститутах

Питання створення ефективних управлінських еліт доцільно розглянути на прикладі Сінгапуру, який за 30 років незалежності (з 1967 року) трансформувався з країни третього світу у високорозвинену державу з високим рівнем життя громадян. Цей успіх став можливим завдяки інклюзивним управлінським елітам, які діяли в політичній та економічній сферах. Лі Куан Ю, архітектор сінгапурського «економічного дива», у 1974 році підкреслював критичну роль еліти: «Якби 300 ключових управлінців зібралися в одному літаку й він зазнав

катастрофи, Сінгапур не відбувся б» [15]. Ця теза, висловлена через дев'ять років після здобуття незалежності (1965 р.), ілюструє значення якісного кадрового складу.

В Україні усвідомлення необхідності формування управлінської еліти на засадах меритократії досі не сформувалося. Основною перешкодою є глибоко вкорінена корупція у владних структурах, що має історичні витoki в умовах тривалого бездержав'я. У цьому контексті досвід Лі Куан Ю є особливо цінним. Він описує відбір кадрів на високі посади за трьома ключовими якостями, названими «якостями гелікоптера»: *здатність до аналізу, логічна оцінка фактів із фокусом на суттєвому, а також поєднання реалістичного бачення з увагою для прогнозування можливого* [7, с. 175]. Такі критерії, або «білі фільтри», не суперечать принципам демократії та гуманізму, сприяючи самореалізації кандидатів і запобігаючи шкоді від некомпетентних управлінців.

З огляду на специфіку ментальності значної частини українського суспільства, зокрема активних груп, що претендують на владу, учені Інтелект-клубу пропонують адаптований варіант «білих фільтрів»:

- високий рівень аналітико-пізнавальної активності (АПА), що забезпечує оновлення знань і виокремлення головного;
- високий рівень загальнолюдської моралі (ЗЛМ);
- розвинене масштабне мислення, що базується на високому рівні уяви;
- потреба в трансцендентності як усвідомлення себе частиною глобального світу.

Отже, зазначені критерії, більш конкретно розкриті в працях Інтелект-клубу [16; 17; 18; 19], можуть бути оцінені індексно за допомогою кваліметричних методів із застосуванням нечіткої математики. Такий підхід дозволяє об'єктивно діагностувати якість кандидатів на управлінські посади.

Підвищення якості людського потенціалу – як «ведучої» (управлінської еліти), так і «керованої» (виконавців) – можливе за умови залучення системи освіти, починаючи з дошкільного рівня із участю батьків. Освіта має формувати конкурентоспроможних випускників через розвиток кращих людських якостей: аналітичного і масштабного мислення, моральності, здатності до співпраці на основі взаємоповаги і т.ін., що сприятиме створенню інклюзивних еліт, здатних забезпечити ефективність політичних і економічних інститутів. Саме це і стає передумовою сталого розвитку України. Детальніше ці аспекти висвітлено у згаданій науковій літературі.

Оскільки на цей час людський потенціал виступає рушійною силою автоматизації та технологічного прогресу, адже саме креативність, аналітичні здібності та стратегічне бачення визначають розробку й впровадження інноваційних систем, що впливають на економічне зростання України та інших країн світу. Водночас без якісного управління цими процесами, без ефективної взаємодії між науковим, економічним і політичним середовищем, жодні технічні чи соціальні новачії не зможуть реалізувати свій повний потенціал. Саме тому формування компетентної управлінської еліти є ключовою умовою для створення інноваційної економіки, здатної забезпечити стійке зростання та глобальну конкурентоспроможність України.

Висновки. Отже, ефективний розвиток української держави в сучасних умовах визначається не стільки обсягом наявних ресурсів, скільки рівнем якості людського капіталу, який є ключовим чинником економічного зростання та інституційної стабільності. Світовий досвід засвідчує, що саме взаємодія людського потенціалу з ефективними управлінськими структурами забезпечує стійкий розвиток держави. Визначальну роль у цьому процесі відіграє управлінська еліта, здатна формувати стратегічні орієнтири розвитку та забезпечувати мобілізацію ресурсів суспільства. Важливою передумовою цього є трансформація управлінської культури, орієнтованої на служіння суспільним інтересам, а не на утримання особистої влади. У повоєнний період особливої уваги потребує розбудова інституцій, заснованих на принципах відкритості, підзвітності та справедливості. Запровадження прозорої моделі державного управління є головним чинником забезпечення довготривалої економічної стабільності. При цьому саме характер інституцій визначає вектор розвитку країни – прогресивний або регресивний. Формування високопрофесійного та відповідального управлінського корпусу є необхідною умовою для подолання системної корупції та переходу до ефективної моделі управління. Успішна модернізація держави значною мірою залежить від внутрішньої здатності суспільства мобілізувати національний потенціал задля досягнення загальносуспільних цілей.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом механізмів формування результативного управлінського середовища та інституцій, здатних забезпечити стійкий розвиток держави в умовах посткризової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Petty W. *The economic writings of Sir William Petty* : in 2 vols. / ed. C. H. Hull. Cambridge : Cambridge University Press, 1899.
2. Smith A. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* : in 2 vols. London : W. Strahan & T. Cadell, 1776.
3. Ricardo D. *The Principles of Political Economy and Taxation*. London : John Murray, 1817.
4. Peccei A. *The human quality*. Oxford : Pergamon Press, 1977.
5. Drucker P. F. *Management challenges for the 21st century*. New York : Harper Business, 1999.
6. Щокін Г.В. Ранок тисячоліття ... Яким буде вечір? *Персонал*. 2001. № 10.
7. Лі Куан Ю. Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу / Г. Елісон, Р. Д. Блеквілл, Е. Вайн ; пер. з англ. О. Лобстова. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 224 с.
8. McConnell C. R., Brue S. L. *Economics: Principles, problems, and policies*. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 1999.
9. Закон України «Про кооперацію» від 1989 року / Верховна Рада України. Київ, 1989. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z888998> (дата звернення: 14.04.2025).
10. Ford H. *My life and work*. Garden City : Doubleday, Page & Company, 1922.
11. Анджемоглу Д., Робінсон Д. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності / пер. з англ. Олександр Дем'янчук. Київ : Наш формат, 2016. 440 с.
12. Райнерт Е. С. Як багаті країни збагатили ... і чому бідні країни лишаються бідними / пер. з англ. П. Тарашук. Київ : Темпора, 2015. 444 с.
13. Дрюон М. Лілія і лев. Коли король занепадає Францію. Романи із серії Прокляті королі / пер. з фр. Н. Жаркова. Симферополь : Ред. відділ Крим. комп. Печаті, 1992. Т. 3. 544 с.
14. Гемел Г., Закіні М. Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе / пер. з англ. Д. Кожедуб. Київ : Лабораторія, 2021. 320 с.
15. Лі Куан Ю. Із третього світу в перший. Історія Сінгапуру: 1965–2000 / пер. з англ. Е. Сагайдак. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 760 с.
16. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. та ін. Інноваційний розвиток людства на зламі часу: український системний шлях / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Київ : ДКС-Центр, 2024. 242 с.
17. Дмитренко Г., Олійник В., Олійник В. 100 відповідей на 100 запитань. Шлях України і людства до гармонійної цивілізації: посібник. Київ : ДКС-Центр, 2024. 194 с.
18. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. та ін. Системна модернізація державного устрою повоєнної України за ключовими напрямками: навчальні засади / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. 2-ге вид., випр. Київ : ДКС-Центр, 2024. 244 с.
19. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. та ін. Новий людиноцентричний управлінський курс України в контексті цивілізаційного розвитку світу / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. 2-ге вид., випр. Київ : Вид-во Ліра-К, 2023. 222 с.
20. Черняк В. Ми живемо в епоху «Квазі». *Урядовий кур'єр*. 1997. 13 вересня. № 169–170.

References

1. Petty W. *The economic writings of Sir William Petty* : in 2 vols. / ed. C. H. Hull. Cambridge : Cambridge University Press, 1899.
2. Smith A. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* : in 2 vols. London : W. Strahan & T. Cadell, 1776.
3. Ricardo D. *The Principles of Political Economy and Taxation*. London : John Murray, 1817.
4. Peccei A. *The human quality*. Oxford : Pergamon Press, 1977.
5. Drucker P. F. *Management challenges for the 21st century*. New York : Harper Business, 1999.
6. Shchokin H. V. *Ranok tysiacholittia ... Yakym bude vechir?* [Morning of the Millennium... What will the evening be?]. *Personal*, no. 10, 2001. (in Ukrainian)
7. Lee Kuan Yew. *Rozdumyi velykoho lidera pro maibutnie Kytai, SSHA ta svitu* [Reflections of a Great Leader on the Future of China, the USA, and the World]. Kyiv : KM-Books Publishing Group, 2018. 224 p. (in Ukrainian)
8. McConnell C. R., Brue S. L. *Economics: Principles, problems, and policies*. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 1999.
9. Verkhovna Rada Ukrainy. *Zakon Ukrainy "Pro kooperatsiiu"* [Law of Ukraine "On Cooperation"]. Verkhovna Rada of Ukraine, 1989. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/Z888998>.
10. Ford H. (1922) *My life and work*. Garden City : Doubleday, Page & Company.
11. Acemoglu D., Robinson J. (2016) *Chomu natsii zanepadaiut. Pokhodzhennia vldy, bahatstva ta bidnosti* [Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty]. Kyiv: Nash Format, 440 p. (in Ukrainian)
12. Reinert E. S. (2015) *Yak bahati krainy zbahatily ... i chomu bidni krainy lyshaiutsia bidnymi* [How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor]. Kyiv : Tempora, 444 p. (in Ukrainian)
13. Druon M. (1992) *Liliia i lev. Koly korol zanapashchaie Frantsiiu* [The Lily and the Lion. When the King Ruins France]. Simferopol: Crimean Printing Department, vol. 3, 544 p. (in Ukrainian)

14. Hamel G., Zanini M. (2021) *Liudynokratiia. Stvorennia kompanii, u yakiukh liudy – ponad use* [Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them]. Kyiv: Laboratory, 320 p. (in Ukrainian)
15. Lee Kuan Yew (2018) *Iz tretoho svitu v pershyi. Istoriia Sinhapuru: 1965–2000* [From Third World to First: The Singapore Story: 1965–2000]. Kyiv: KM-Books Publishing Group, 2018. 760 p. (in Ukrainian)
16. Dmytrenko H. A., Holovach N. V., Zhalat-Lozynska L. O., et al. (2024) *Innovatsiinyi rozvytok liudstva na zlami chasu: ukrainskyi systemnyi shliakh* [Innovative Development of Humanity at the Turning Point: The Ukrainian Systemic Path] In H. A. Dmytrenko, V. V. Oliinyk. Kyiv: DKS-Center, 242 p. (in Ukrainian)
17. Dmytrenko H., Oliinyk V., Oliinyk V. (2024) *100 vidpovidei na 100 zapytan. Shliakh Ukrainy i liudstva do harmonii* [100 Answers to 100 Questions: Ukraine's and Humanity's Path to Harmony]. Kyiv: DKS-Center, 194 p. (in Ukrainian)
18. Dmytrenko H. A., Holovach N. V., Zhalat-Lozynska L. O., et al. (2024) *Systemna modernizatsiia derzhavnoho ustroiu povoiiennoi Ukrainy za kliuchovymy napriamamy: navchalni zasady* [Systemic Modernization of the State Structure of Post-War Ukraine in Key Directions: Educational Principles] In H. A. Dmytrenko, V. V. Oliinyk. 2nd ed., revised. Kyiv : DKS-Center, 244 p. (in Ukrainian)
19. Dmytrenko H. A., Holovach N. V., Zhalat-Lozynska L. O., et al. (2023) *Novyi liudynotsentrychnyi upravlinskyi kurs Ukrainy v konteksti tsyvilizatsiinoho rozvytku svitu* [The New Human-Centered Management Course of Ukraine in the Context of Global Civilizational Development] In H. A. Dmytrenko, V. V. Oliinyk. 2nd ed., revised. Kyiv: Lira-K Publishing House, 222 p. (in Ukrainian)
20. Cherniak V. (1997) *My zhyvemo v epokhu “Kvazi”* [We Live in the Era of “Quasi”]. *Uriadovyi kurier*, 13 September, no. 169–170, 1997. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-3>
УДК 331.101.3:005.95/.96:005.22(477)

Житник Н.В.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри соціально-гуманітарної підготовки та психології,
Західнодонбаський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9050-5827>

Тищенко Т.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8359-0541>

Грецька І.Г.

доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0529-8923>

Zhytnyk Nina

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of the Social and Humanitarian
Education and Psychology,
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher Education Institution
“The Interregional Academy OF Personnel Management”

Tyshchenko Tetiana

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of the Economics and Management,
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher Education Institution
“The Interregional Academy OF Personnel Management”

Hretcka Inna

Associate Professor at the Department of the Economics and Management,
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher Education Institution
“The Interregional Academy OF Personnel Management”

ВПЛИВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА БЕЗПЕКИ ПРАЦІ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

THE IMPACT OF THE MOTIVATION SYSTEM AND OCCUPATIONAL SAFETY ON THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

За результатами дослідження проаналізовано основні загрози для системи управління персоналом в умовах війни, зокрема дефіцит кваліфікованого трудового ресурсу, психологічну напругу в колективах, зростання ризиків втрати ключових кадрів. Визначено пріоритетні напрями реалізації мотиваційної політики: впровадження гнучких умов праці, персоніфікованих соціальних гарантій, заходів з реадaptaції та розвитку. Сформуовано перелік ефективних форм мотивації персоналу, придатних до впровадження в українському бізнес-середовищі з урахуванням людиноцентричного підходу. На основі узагальнення сучасних наукових підходів та

практичних кейсів запропоновано авторську модель використання мотивації як інструменту управління кадровою безпекою бізнесу, що включає етапи оцінки загроз, добору мотиваційних інструментів, моніторингу ефективності та адаптації мотиваційної політики відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові слова: мотивація персоналу, кадрова безпека, управління персоналом, HR-менеджмент, воєнний стан, людиноцентризм, трудові ресурси, економічна стійкість підприємства.

Relevance of the study is driven by the urgent need to rethink the role of personnel motivation in the context of profound socio-economic transformations caused by the state of war in Ukraine. Under such conditions, enterprises are forced not only to maintain production stability but also to establish an effective system of personnel security, with motivational policy being its key component. The aim of the article is to justify the use of employee motivation as an effective tool for ensuring personnel security under crisis conditions and to develop scientific and practical recommendations for modernizing management strategies in the field of HR management. The research methodology includes content analysis, synthesis of findings from contemporary domestic and international scholarly works, as well as logical and structural analysis. This methodological approach enabled the systematization of management strategies during wartime instability and helped identify the key elements through which motivational technologies contribute to personnel security. Based on the results of the study, key threats to human resource management during wartime have been analyzed, including the shortage of qualified labor, increased psychological tension in teams, and the rising risk of losing key personnel. Priority areas for implementing motivational policy have been identified: introducing flexible working conditions, personalized social guarantees, and measures for re-adaptation and professional development. A list of effective forms of employee motivation suitable for implementation in the Ukrainian business environment has been developed, taking into account the human-centered approach. Drawing on the synthesis of current academic concepts and practical cases, an original model of using motivation as a tool for managing personnel security has been proposed. This model includes the stages of threat assessment, selection of motivational instruments, performance monitoring, and adaptation of the motivational policy in line with changes in the external environment. It is substantiated that only a systemic, adaptive, and strategically oriented approach to motivation management ensures greater personnel resilience, preservation of human capital, and reinforcement of a company's competitiveness.

Keywords: employee motivation, personnel security, human resource management, HR management, martial law, human-centered approach, labor resources, economic resilience of the enterprise.

Постановка проблеми. У сучасних умовах затяжної воєнної нестабільності, економічної турбулентності та дефіциту трудових ресурсів особливої ваги набувають питання ефективного управління персоналом. Підприємства стикаються не лише з фінансовими викликами, а й із соціально-психологічними загрозами, що трансформують традиційні підходи до мотивації та охорони праці. У таких умовах система мотивації та безпеки праці стає не просто інструментом підвищення продуктивності, а засобом збереження кадрового потенціалу, соціальної згуртованості та стійкості бізнесу [1]. Актуальність теми зумовлена потребою перегляду усталених HR-практик на користь гнучких, емоційно орієнтованих і безпеково-чутливих моделей. Зміна ціннісних орієнтацій працівників, посилення стресу, професійне вигорання, внутрішня і зовнішня міграція, а також загрози фізичній безпеці вимагають нових концептуальних і практичних рішень у сфері управління людськими ресурсами [2].

Проблема набуває особливої значущості в контексті економічного відновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємств у посткризовий період. Мотиваційно-безпекова політика виступає ключовим компонентом довгострокової ефективності, дозволяючи мінімізувати кадрові втрати, посилити інституційну згуртованість і формувати позитивну соціальну репутацію бізнесу [3]. Отже, вивчення взаємозв'язку між мотивацією,

безпекою праці та економічною ефективністю є вкрай актуальним як з теоретичного боку, так і для практики менеджменту в умовах підвищеної соціально-економічної вразливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літератури засвідчує зростання інтересу до мотиваційних інструментів як елементів стратегій зміцнення трудового потенціалу. Дослідники зосереджуються на управлінських рішеннях, що забезпечують адаптивність та стабільність у кризових умовах. Так, О. Kucher і Л. Mohilevskyi проаналізували вплив методів трудової дисципліни на мотивацію, обґрунтувавши ефективність HR-брендингу, менторингу й тімбілдингу [4]. Z. Zhyvko і O. Voronka наголосили на значенні мотивації праці для економічної безпеки підприємства, підкресливши роль розвитку персоналу, делегування й навчання [5]. У дослідженні Q. Feng, X. Shi, J. Zhang мотивація розглядається як вразлива складова безпеки праці, порушення якої підвищує ризик травматизму [6]. S. Zhang, X. Shi, S. Yao запропонували комплексний підхід до мотивації в державних шахтах Китаю, що поєднує матеріальні стимули, навчання та культуру безпеки [7].

Огляд джерел охоплює також проблематику розвитку професійних компетентностей персоналу та правового забезпечення трудових відносин як важливих чинників кадрової стабільності та ефективності бізнесу. Так, Т. Pryidak та співавтори розглядають цифрову

компетентність як складову конкурентоспроможності майбутніх економістів, підкреслюючи значення інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні професійної готовності фахівців [8]. У дослідженні О. Леги акцентовано на економіко-правовій складності регулювання матеріальної відповідальності в трудових відносинах, зокрема на потребі оновлення норм щодо відшкодування шкоди, вини та строків позовної давності [9]. У свою чергу, Л. Заставнюк розглядає мотивацію персоналу як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства, визначаючи сучасні підходи до побудови ефективної мотиваційної системи та її основні елементи [10].

У контексті дослідження кадрової безпеки в умовах воєнного часу науковці приділяють значну увагу трансформації управлінських підходів, зростанню ролі соціально-психологічних чинників та потребі в адаптивних стратегіях. Так, І. Крамар і К. Баранов зосереджують увагу на викликах у сфері управління персоналом під час війни, виокремлюючи загрози психологічній безпеці працівників та обґрунтовуючи напрями адаптивної мотиваційної політики і програм реадaptaції [11]. У дослідженні О. Гуцалюка, А. Бондар та В. Томаревої-Патлахової аналізуються складові соціально-економічної безпеки персоналу – страхування, оплата праці, умови праці – та їхній вплив на кадровий потенціал. Запропоновано шляхи модернізації системи управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств [12]. О. Продіус, М. Афанасенко та М. Лемешко підкреслюють зміну парадигми управління персоналом: від адміністративного підходу – до управління інтелектуальним капіталом. Вони наголошують на необхідності адаптації управлінських функцій до умов війни та впровадження інноваційних механізмів розвитку персоналу [13].

Отже, результати аналізу доводять, що кадрова безпека в умовах воєнного стану набуває нових змістових акцентів, охоплюючи не лише фізичну та соціальну захищеність персоналу, а й питання психологічної стабільності, гнучкості управління та мотиваційної стійкості.

Попри наявність значної кількості напрацювань, залишаються невирішеними питання інтеграції мотиваційних механізмів у систему кадрової безпеки як складової економічної стійкості підприємства, формування стійкої моделі HR-менеджменту в умовах турбулентного середовища та розроблення ефективних стратегій реадaptaції персоналу.

Саме тому наше дослідження спрямоване на обґрунтування ролі мотивації персоналу як

технології управління кадровою безпекою підприємства в умовах воєнних викликів, а також на формування практичних рекомендацій щодо посилення мотиваційної складової в системі управління людськими ресурсами.

Мета статті – встановлення ролі та впливу інтегрованої системи мотивації та безпеки праці на забезпечення економічної ефективності підприємства в умовах зовнішньої нестабільності та трансформації ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Упродовж останніх десятиліть наукова думка щодо мотивації працівників зазнала суттєвих змін – від класичних економічних моделей стимулювання до складних багаторівневих концепцій, що охоплюють психологічні, соціальні, етичні та ціннісні аспекти трудової поведінки. Якщо підходи Ф. Тейлора чи А. Маслоу зосереджувалися переважно на оплаті праці та базових потребах, то сучасні моделі мотивації враховують такі категорії, як емоційна залученість, автономність, довіра, визнання та можливість самореалізації [14]. У новітніх підходах мотивація розглядається не як тимчасовий стимул, а як системна управлінська практика, що формує культуру взаємодії всередині організації.

Паралельно відбувається переосмислення поняття безпеки праці, яке більше не обмежується лише дотриманням технічних норм чи протипожежних інструкцій. Сучасна концепція охоплює три ключові рівні: фізичну безпеку (захист від травматизму, забезпечення відповідних умов праці), психологічну безпеку (зниження стресу, відчуття стабільності, попередження вигорання), соціальну безпеку (гарантії зайнятості, підтримка у критичних життєвих ситуаціях, справедливість у відносинах).

У світовій практиці підтверджено, що на підприємствах, де успішно поєднуються мотиваційні механізми та безпекова культура, спостерігається вищий рівень продуктивності праці, нижча плинність кадрів, зниження витрат на навчання нових працівників та менша кількість виробничих інцидентів. Дослідження McKinsey & Company [15], Gallup [16], Eurofound [17] доводять, що інвестиції в якість трудових відносин, особливо у сфері мотивації та охорони праці, мають прямий економічний ефект – у вигляді зростання рентабельності, операційної гнучкості та репутаційної стійкості.

Ці теоретичні положення створюють методологічну основу для подальшого аналізу фактичного стану оплати праці, соціального захисту та рівня зайнятості в Україні. Розглянемо макроекономічні дані, що ілюструють трансформацію витрат на персонал, диференціацію за

регіонами, а також динаміку чисельності зайнятих у контексті змін на ринку праці.

Як показують дані рис. 1, упродовж 2013–2023 рр. в Україні спостерігалася стійка тенденція зростання витрат на оплату праці, що відображає як інфляційні процеси, так і поступове підвищення рівня заробітної плати на макроекономічному рівні. Так, загальні витрати на оплату праці зросли з 294,7 млн. грн у 2013 р. до понад 1 млрд. грн у 2023 р. У динаміці чітко простежуються періоди прискореного зростання – з 2016 р. по 2021 р., коли економіка відновлювалась після попередніх потрясінь, а також після активного реформування трудових відносин і фінансової системи.

Водночас відратування на соціальні заходи демонструють схожу траєкторію з характерним зниженням у 2016 р. – наслідком реформи єдиного соціального внеску (ЄСВ), що передбачала зменшення навантаження на фонд оплати праці. Починаючи з 2017 р., обсяг соціальних внесків почав зростати, досягнувши піку в 2021 р. (212,6 млн. грн), що є свідченням зміцнення офіційного сектора зайнятості та покращення механізмів соціального страхування. Особливу увагу привертають дані за 2022 р., коли під впливом повномасштабної війни зафіксовано спад як у витратах на оплату праці, так і у соціальних відратуваннях. Це зумовлено масштабними порушеннями в роботі підприємств, внутрішньою міграцією та скороченням економічної активності. Проте вже у 2023 р. спостерігається ознаки відновлення: обсяг оплати праці досяг рекордного

рівня – понад 1 млрд. грн, а обсяг соціальних внесків – понад 200 млн. грн. Це свідчить про поступову адаптацію системи праці до умов воєнного часу, збереження частини робочих місць та оновлення соціального контракту між працівником і роботодавцем.

Таким чином, динаміка загальнодержавних витрат на персонал вказує на ключову роль трудового ресурсу в економіці країни та підтверджує важливість формування дієвої системи мотивації й безпеки праці. Особливої актуальності ці чинники набувають в умовах воєнної нестабільності, коли підтримка зайнятості та соціального захисту стає елементом не лише економічної, а й національної безпеки.

Після аналізу загальнонаціональних тенденцій доцільно звернутися до регіонального виміру витрат на оплату праці, що дозволяє простежити соціально-економічні диспропорції, а також виявити зони стабільності та ризику – рис. 2. Тож, у період з 2014 по 2023 рр. у всіх регіонах України спостерігалася зростання витрат на оплату праці, що вказує на загальний тренд збільшення фонду заробітної плати.

Проте темпи та характер цього зростання суттєво відрізняються залежно від економічного потенціалу регіонів, демографічної ситуації, безпекового контексту та структурних змін. Найвищі обсяги витрат зафіксовано у Київській області, столиця стабільно утримує лідерство завдяки концентрації фінансового, адміністративного, ІТ та сервісного секторів. Значні показники також характерні для

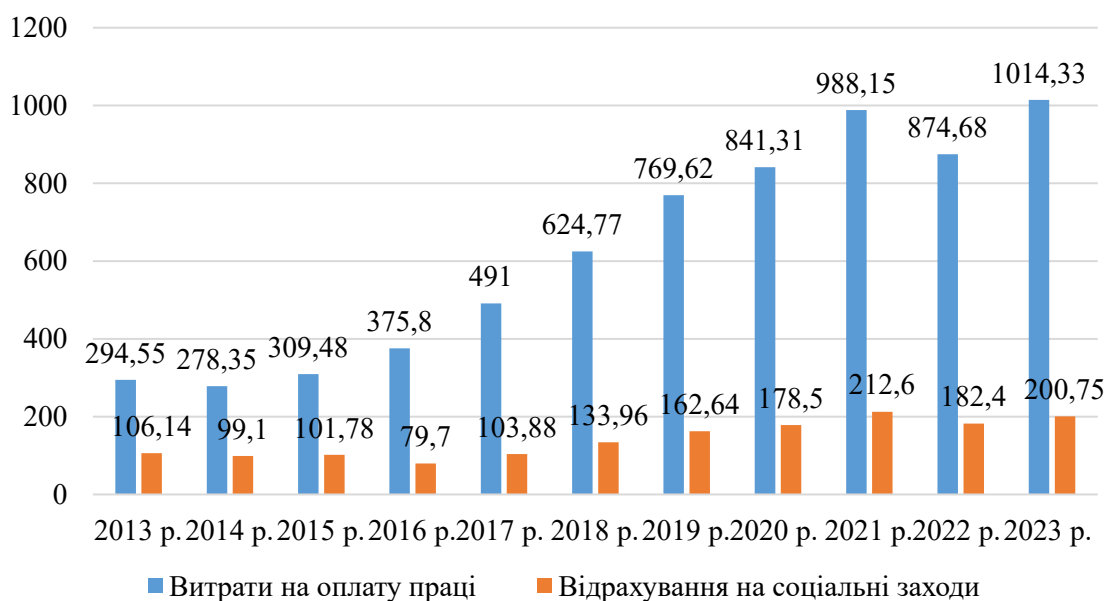


Рис. 1. Динаміка витрат на оплату праці та соціальні відратування в Україні (2013–2023 рр.), млн. грн

Джерело: побудовано за [18]

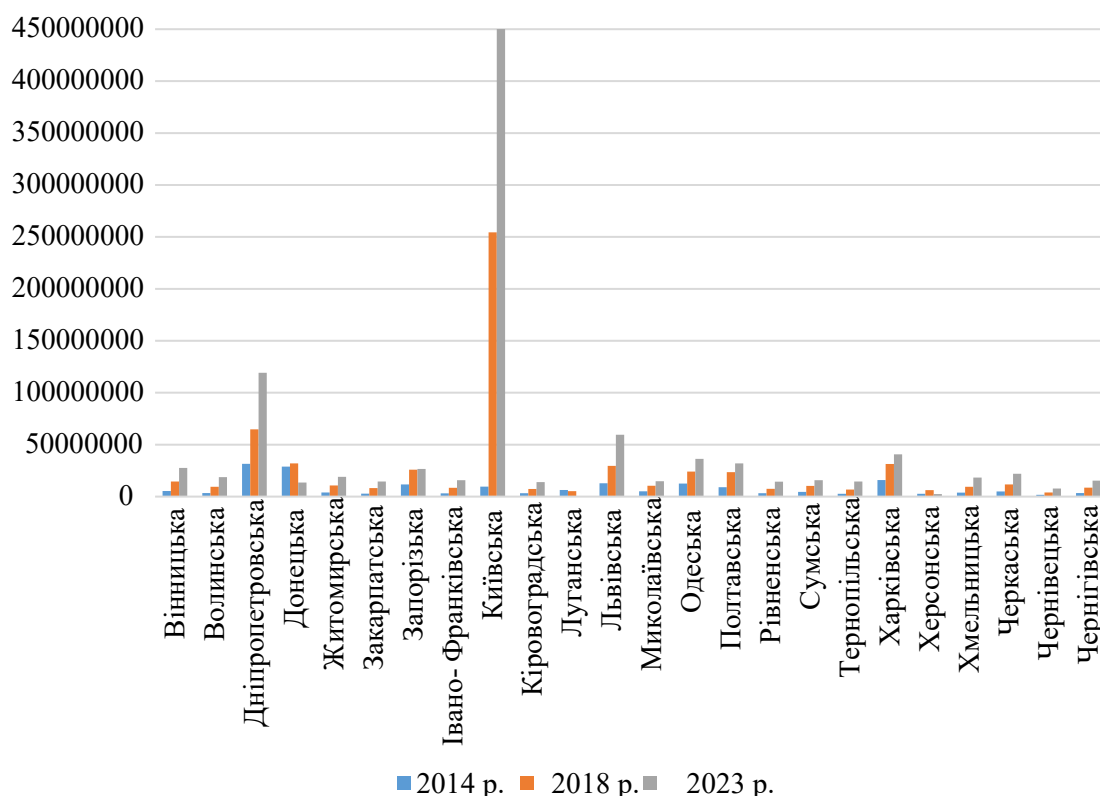


Рис. 2. Регіональна диференціація витрат на оплату праці в Україні

Джерело: побудовано за [18]

промислових центрів, зокрема Дніпропетровської (119,1 млн. грн), Львівської (59,6 млн. грн) та Харківської (40,7 млн. грн) областей.

Окрему увагу привертає різке зменшення обсягів витрат у регіонах, які зазнали активних бойових дій. Так, у Донецькій області з 2014 по 2023 рр. обсяг витрат скоротився майже вдвічі (з 28,8 млн. грн до 13,5 млн. грн), а в Луганській області – майже до нуля (з 6,4 млн. грн до 0,5 млн. грн). Такі показники підтверджують глибокий рівень деіндустріалізації, знищення економічної інфраструктури та масове переміщення бізнесу й працівників до більш безпечних регіонів.

У деяких західних та центральних регіонах – зокрема у Львівській, Вінницькій, Житомирській, Хмельницькій областях – спостерігається динамічне зростання витрат, яке частково пов'язане з реконфігурацією внутрішнього ринку праці внаслідок релокації підприємств і переміщення трудових ресурсів. Наприклад, у Львівській області витрати на оплату праці за досліджуваний період зросли майже в п'ять разів – з 12,8 до 59,6 млн. грн.

Аналіз регіональної структури витрат на оплату праці свідчить про нерівномірність фінансової стійкості в умовах воєнного часу, що зумовлена як безпековими чинниками, так і здатністю регіональних економік до адаптації.

Водночас наявність стабільних економічних осередків, зокрема Києва, Дніпра й Львова, створює підґрунтя для формування зон економічного відновлення та сталого розвитку. Це підкреслює необхідність запровадження регіонально орієнтованої мотиваційної політики, яка поєднує економічні стимули з урахуванням соціально-психологічних викликів у постраждалих громадах, сприяючи тим самим кадровій стабільності та соціальній згуртованості.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання економічної ефективності діяльності підприємств, яка значною мірою зумовлюється якістю управління трудовими ресурсами. З огляду на це, доцільним є аналіз фінансових результатів до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю найманих працівників у динаміці 2020–2023 рр. – рис. 3, що дозволяє оцінити вплив кадрових рішень на фінансову результативність та стійкість бізнесу в умовах кризи.

Аналіз фінансових результатів до оподаткування підприємств з урахуванням кількості найманих працівників у 2020–2023 рр. демонструє нестабільну динаміку ефективності господарської діяльності в умовах кризових викликів. Найменші за чисельністю персоналу підприємства (до 9 осіб) протягом досліджуваного періоду характеризуються високою

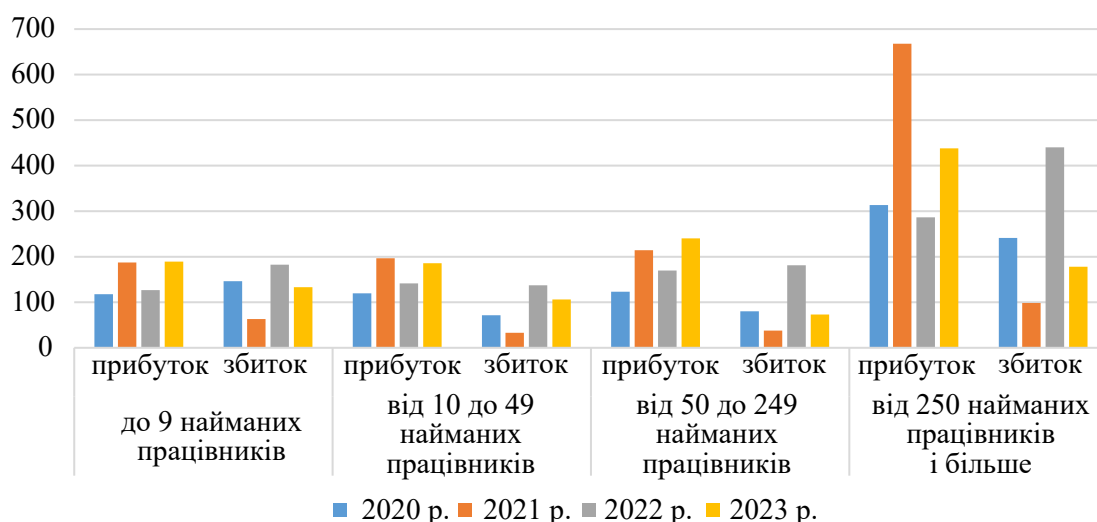


Рис. 3. Фінансові результати підприємств з розподілом за кількістю найманих працівників за 2020–2023 роки, млн. грн

Джерело: побудовано за [18]

волатильністю показників, зокрема у 2022 р. вони зазнали збитків, які перевищили обсяги прибутку. Це свідчить про особливу вразливість мікробізнесу до зовнішніх шоків та обмеженість ресурсної бази для збереження кадрового потенціалу. У категорії малих підприємств (10–49 осіб) також спостерігається різка зміна співвідношення прибутку і збитків у 2022 р., що зумовлює зниження загальної ефективності і потребу в удосконаленні адаптивної мотиваційної політики. Середні підприємства (50–249 осіб) у 2022 р. вперше за досліджуваний період також вийшли в зону збитків, що свідчить про глибину впливу воєнного стану навіть на бізнес-сегмент із розвинутішими управлінськими системами. Найбільші підприємства (понад 250 працівників), попри суттєві збитки у 2022 р., демонструють здатність швидше адаптуватися: вже у 2023 р. показник прибутку зріс на понад 50 %, що підтверджує роль ефективного HR-менеджменту, систем безпеки праці та довгострокового стратегічного планування.

Загалом, у кризових умовах спостерігається пряма залежність між масштабами підприємства, рівнем кадрової стабільності та фінансовою результативністю. Це ще раз підкреслює, що кадрова безпека та інвестиції у персонал – не витрати, а чинники забезпечення економічної стійкості й конкурентоспроможності бізнесу.

На цьому тлі високі диспропорції у витратах і структурах заробітної плати вказують на необхідність впровадження адаптивної системи мотивації та контролю трудової безпеки. Регіональна асиметрія у витратах на оплату праці та скорочення зайнятості, зафіксовані

впродовж 2014–2023 рр., засвідчують глибоку трансформацію трудових відносин в Україні.

В умовах повномасштабної війни мотиваційні механізми та безпека праці набули нової якості – не як стандартні елементи системи управління персоналом, а як фактори виживання підприємств та забезпечення їх економічної стійкості. Перш за все, відбулася зміна ціннісних орієнтирів працівників. У мирний час домінували матеріальні стимули та можливості кар'єрного зростання, натомість сьогодні на перший план виходять стабільність, захищеність, довіра до роботодавця, людяність та передбачуваність. Працівники дедалі більше цінують моральну підтримку, відкриту комунікацію, готовність керівництва йти назустріч в індивідуальних ситуаціях – таких як мобілізація, втрата житла, релокація сім'ї.

У відповідь на ці виклики українські підприємства почали впроваджувати нові практики мотивації, адаптовані до умов кризи та обмежених ресурсів. Серед найпоширеніших рішень – моральне визнання внеску працівників (публічне заохочення, історії успіху в корпоративних каналах), гнучкі графіки та дистанційний режим роботи, організація внутрішньої взаємодопомоги, психологічна підтримка (залучення фахівців, тренінги зі стрес-менеджменту), збереження базових соціальних гарантій навіть у складних умовах.

Окремої уваги заслуговує переосмислення ролі охорони праці, яка трансформується з формального виконання норм техніки безпеки на інструмент стратегічного управління ризиками, особливо у сферах критичної інфраструктури, логістики, виробництва, медичних послуг. Підприємства, що працюють у зоні

підвищених загроз, впроваджують оновлені протоколи безпеки, включаючи інструктажі з поведінки під час повітряної тривоги, евакуації, забезпечення засобів індивідуального захисту. Збільшилася увага до психологічної безпеки, що включає відчуття довіри, передбачуваності, поваги до особистого простору.

Інтеграція мотиваційних механізмів і системи безпеки праці дає змогу сформувати нову архітектуру трудових відносин, у центрі якої – працівник як стратегічний актив, а не як ресурс, який можна замінити. Це особливо актуально в умовах дефіциту кадрів, вимушеної міграції, втрати кваліфікованої робочої сили. Таким чином, мотивація і безпека праці в умовах війни виходять за межі традиційних HR-інструментів і стають критичними елементами соціальної відповідальності бізнесу та організаційної культури. Формування системи, що враховує потреби працівників не лише на рівні функціональних завдань, а й на рівні безпеки й підтримки, є запорукою збереження людського капіталу та довгострокового функціонування. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці інтегрованої моделі – рис. 4, яка б поєднувала ключові компоненти мотиваційного середовища та системи безпеки праці в єдину управлінську архітектуру.

Запропонована модель побудована з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із воєнною нестабільністю, демографічним тиском,

психологічною вразливістю працівників та загостренням проблем кадрової безпеки. Її ключова мета – забезпечити інтеграцію матеріальних та безпекових факторів у єдину систему, що стимулює не лише ефективну працю, а й довготривалу залученість і стійкість персоналу. Модель базується на циклі постійного зворотного зв'язку, де оцінка потреб працівників, ризиків та ефективності управлінських рішень дозволяє оперативно коригувати стратегію мотивації й безпеки. Водночасу центрі моделі знаходиться працівник як суб'єкт взаємодії, що володіє потребами, правами та потенціалом, а не лише виконавськими функціями.

Ефективність функціонування мотиваційно-безпекової системи напряму залежить від того, наскільки системно вона інтегрована в управлінські процеси підприємства. З огляду на це пропонується поетапний механізм впровадження моделі в межах HR-стратегії або ширшої політики сталого розвитку – рис. 5.

Комплексне застосування зазначених показників дозволяє не лише всебічно моніторити ефективність впровадженної мотиваційно-безпекової системи, а й забезпечує її адаптивність до змінного середовища. За рахунок регулярної оцінки рівня продуктивності, задоволеності працівників, фінансових витрат на кадрову політику, плинності персоналу та інцидентів, пов'язаних із порушенням безпеки, підприємство може вчасно виявляти слабкі місця,

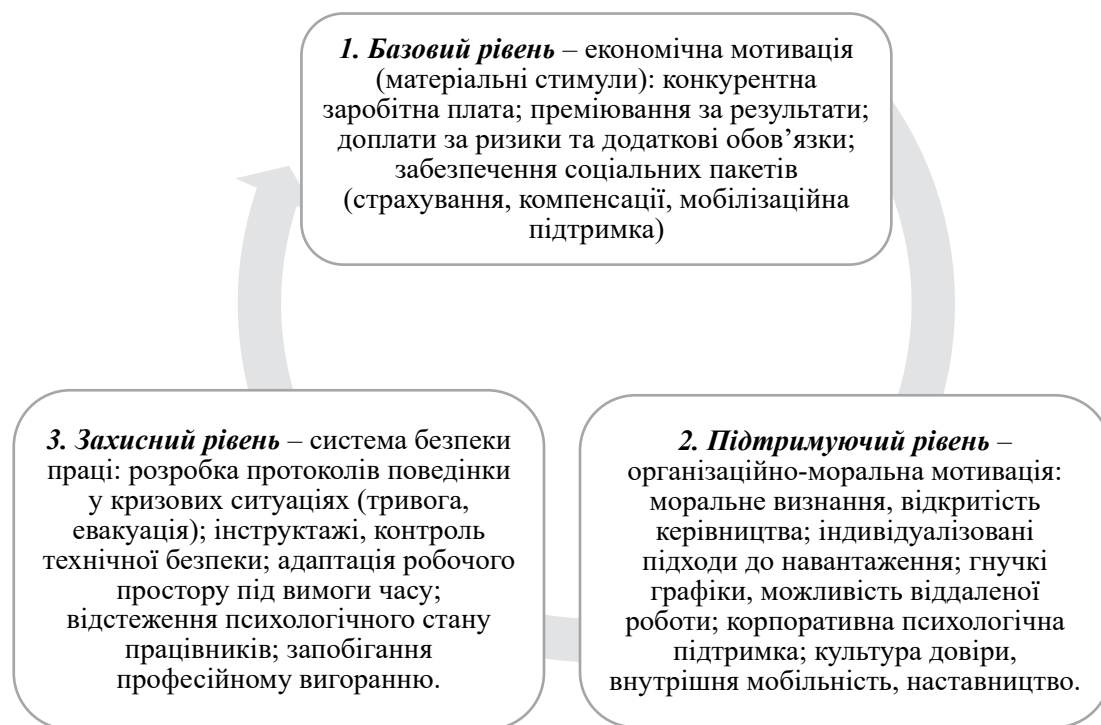


Рис. 4. Трирівнева модель мотиваційної політики та безпеки праці в умовах кризових викликів

Джерело: авторська розробка



Рис. 5. Поетапний механізм впровадження моделі мотивації та безпеки праці в HR-стратегії підприємства

Джерело: авторська розробка

прогнозувати ризики та коригувати управлінські рішення у реальному часі. У цьому контексті модель не є статичною схемою, а виступає динамічним інструментом антикризового управління персоналом, здатним гнучко реагувати на виклики, пов'язані з воєнною ситуацією, дефіцитом кадрів, психологічною вразливістю працівників і трансформацією соціально-трудових очікувань. Її цінність полягає у здатності поєднувати матеріальне стимулювання з етичним, емоційним і безпековим виміром праці, формуючи таким чином середовище довіри, підтримки та стійкості. Застосування такої системи сприяє не лише покращенню операційних показників, а й підвищенню репутаційної привабливості підприємства, зміцненню його соціального капіталу та реалізації принципів сталого розвитку.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнної нестабільності система мотивації та безпеки праці перестає бути лише управлінським інструментом, перетворюючись на критичний чинник економічної стійкості підприємства. Аналіз витрат на оплату праці, зайнятості та регіональних диспропорцій засвідчив глибокі трансформації у трудових відносинах, спричинені масштабними кризовими викликами. Змінюється сама природа мотивації: зростає значення стабільності, довіри, соціальної підтримки

й безпеки. Це потребує переосмислення класичних HR-підходів і впровадження гнучких, морально-психологічних форматів взаємодії з персоналом. Система безпеки праці сьогодні охоплює не лише технічні аспекти, а й фізичну, психологічну та соціальну захищеність працівників. Її інтеграція з мотиваційною політикою формує цілісну управлінську модель, спрямовану на збереження людського капіталу, підтримку продуктивності та мінімізацію соціально-трудових втрат.

Запропонована авторська модель поєднує економічні, моральні та захисні чинники, базується на принципах адаптивності, пріоритетності потреб працівника та циклічного зворотного зв'язку. Механізм її впровадження включає діагностику, нормативне забезпечення, навчання, пілотування й оцінювання. Застосування інтегрованих індикаторів (продуктивність, задоволеність, витрати на кадри, плинність, травматизм) дає змогу оперативно адаптувати HR-систему до змін, забезпечуючи довгострокову стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з практичним тестуванням авторської моделі на підприємствах різних галузей, а також з уточненням галузевих та регіональних особливостей впровадження мотиваційно-безпекових заходів.

Список використаних джерел:

1. Морозова М. Є. Роль сучасних методів управління персоналом у зміцненні кадрової безпеки підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790273>
2. Ткаченко В. В. Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану: вплив на ефективність операційної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>
3. Дячков Д., Потапюк І., Капко В., Тронеvський В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 340(2). С. 495–500. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-78>
4. Kucher O., Mohilevskyi L. State policy of supervision and control regarding compliance with labour discipline of employees and its implementation. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. Vol. 8, Issue 5. Article No. 5965. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i5.5965>
5. Zhyvko Z., Voronka O. Formation of the optimal system of economic security: theoretical and methodological aspect through the prism of the system of labor motivation. *Social and Legal Studios*. 2021. Vol. 4. Issue 2. P. 141–150. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-141-150>
6. Feng Q., Shi X., Zhang J. Influence of rent-seeking on safety supervision in Chinese construction: Based on a simulation technology. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 138. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.016>
7. Zhang S., Shi X., Yao S. Safety incentive for labor workers in state-owned mine enterprises in China. *Procedia Engineering*. 2011. Vol. 26. P. 2230–2238. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.2429>
8. Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Лега О. В., Мисник Т. Г., Зоря С. П. Розвиток цифрової компетентності як умова забезпечення конкурентоспроможності майбутніх економістів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Вип. 73ю №. 5. С. 28–47. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v73i5.3035>
9. Лега О. В. Економіко-правові аспекти матеріальної відповідальності облікових працівників. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 3 (53). С. 150–151
10. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
11. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140–151.
12. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1 (12). С. 83–102. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083>
13. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
14. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100>
15. McKinsey Global Institute. The future of work after COVID-19. 2021. URL: <https://mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-future-of-work-after-covid-19> (дата звернення: 25.06.2025).
16. Gallup. State of the Global Workplace: 2020 Report. 2020. URL: <https://www.gallup.com/workplace/257552/state-of-the-global-workplace-2020.aspx> (дата звернення: 25.06.2025).
17. Eurofound. Working conditions and workers' health. 2019. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/working-conditions-and-workers-health> (дата звернення: 25.06.2025).
18. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2025).

References:

1. Morozova M. E. (2025) Rol suchasnykh metodiv upravlinnia personalom u zmitsnenni kadrovoi bezpeky pidpriemstv [The role of modern personnel management methods in strengthening the personnel security of enterprises]. *Zdobutky ekonomiky: perspektivy ta innovatsii*, no. 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790273>
2. Tkachenko V. V. (2025) Motyvatsiia personalu ta sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh voiennoho stanu: vplyv na efektyvnist operatsiinoi diialnosti [Personnel motivation and corporate social responsibility under martial law: impact on operational efficiency]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>
3. Diachkov D., Potapiuk I., Kapko V., Tronevskyi V. (2025) Motyvatsiinyi mekhanizm upravlinnia personalom pidpriemstva yak zasib zabezpechennia kadrovoi bezpeky [Motivational mechanism of personnel management at the enterprise as a means of ensuring personnel security]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 340, no. 2, pp. 495–500. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-78>
4. Kucher O., Mohilevskyi L. (2024) State policy of supervision and control regarding compliance with labour discipline of employees and its implementation. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, vol. 8, issue 5, article no. 5965. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i5.5965>

5. Zhyvko Z., Voronka O. (2021) Formation of the optimal system of economic security: theoretical and methodological aspect through the prism of the system of labor motivation. *Social and Legal Studios*, vol. 4, issue 2, pp. 141–150. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-141-150>
6. Feng Q., Shi X., Zhang J. (2019) Influence of rent-seeking on safety supervision in Chinese construction: Based on a simulation technology. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 138, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.016>
7. Zhang S., Shi X., Yao S. (2011) Safety incentive for labor workers in state-owned mine enterprises in China. *Procedia Engineering*, vol. 26, pp. 2230–2238. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.2429>
8. Pryidak T. B., Yaloveha L. V., Leha O. V., Mysnyk T. H., Zoria S. P. (2019) Rozvytok tsyfrovoy kompetentnosti yak umova zabezpechennia konkurentospromozhnosti maibutnikh ekonomistiv [Digital competence development as a condition for ensuring future economists' competitiveness]. *Informatsiini tekhnologii i zasoby navchannia*, vol. 73, no. 5, pp. 28–47. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v73i5.3035>
9. Leha O. V. (2010) Ekonomiko-pravovi aspekty materialnoi vidpovidalnosti oblikovykh pratsivnykiv [Economic and legal aspects of material liability of accounting employees]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, no. 3 (53), pp. 150–151.
10. Zastavniuk L. (2022) Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel motivation as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
11. Kramar I., Baranov K. (2024) Aktualni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy na vitchyzni-nykh pidpriemstvakh pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny [Current approaches to human resource management at domestic enterprises during the Russian-Ukrainian war]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1 (30), pp. 140–151.
12. Hutsaliuk O. M., Bondar Yu. A., Tomareva-Patlahova V. V. (2024) Sotsialno-ekonomichna bezpeka personalu v systemi formuvannia ta rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Socio-economic security of personnel in the system of formation and development of the enterprise's human potential]. *Naukovyi visnyk Sivershchyny. Seriia: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky*, no. 1 (12), pp. 83–102. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083>
13. Prodius O., Afanasenko M., Lemeshko M. (2024) Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
14. Poliuk M. I. (2020) Teoretychni pidkhody do motyvatsii personalu u pidpriemnytstvi [Theoretical approaches to personnel motivation in entrepreneurship]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100>
15. McKinsey Global Institute. (2021) The future of work after COVID-19. Available at: <https://mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-future-of-work-after-covid-19> (accessed 25 June 2025).
16. Gallup. (2020) State of the Global Workplace: 2020 Report. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/257552/state-of-the-global-workplace-2020.aspx> (accessed 25 June 2025).
17. Eurofound. (2019) Working conditions and workers' health. Available at: <https://eurofound.europa.eu/publications/report/2019/working-conditions-and-workers-health> (accessed 25 June 2025).
18. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 25 June 2025).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-4>
УДК 338.242

Жуковський Д.М.

аспірант кафедри економічної інформатики,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1105-7434>

Zhukovskyi Dmytro

Postgraduate Student at the Department of Economic Informatics,
Ukrainian State University of Science and Technology

ТЕХНОЛОГІЇ АНАЛІЗУ БІЗНЕС КОМУНІКАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УСТАНОВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

TECHNOLOGIES FOR BUSINESS COMMUNICATION ANALYSIS AS A TOOL FOR IMPROVING PERFORMANCE INDICATORS IN THE DIGITAL ECONOMY SYSTEM OF BANKING SERVICE INSTITUTIONS

У статті представлено результати прикладного наукового дослідження, спрямованого на впровадження мовної аналітики в інфраструктуру банківських установ шляхом розробки та тестування багатомодульної агентської системи, побудованої на основі великих мовних моделей. На основі інструментів штучного інтелекту для мовної аналітики розроблено інноваційні форми аналітичної звітності, адаптовані до специфіки управлінського обліку в банківських установах. У межах системного підходу до розвитку цифрової економіки обґрунтовано доцільність застосування комплексного аналітичного інструментарію, що інтегрує принципи юніт-економіки, наскрізної аналітики та сучасні технології автоматизованого аналізу комунікацій на основі великих мовних моделей в інформаційно-аналітичній системі банківських установ.

Ключові слова: цифрова економіка, системний аналіз, штучний інтелект, обробка природної мови, мовна аналітика, юніт-економіка, наскрізна аналітика, онлайн банкінг, управлінський облік.

The article presents the results of an applied study aimed at implementing language analytics into the infrastructure of banking institutions through the development and testing of a multi-module agent-based system built on artificial intelligence technologies, particularly large language models. The study outlines key performance indicators and analyzes the specifics of their integration into the analytical infrastructure of the digital economy within the banking sector. Based on artificial intelligence tools for language analytics, innovative forms of analytical reporting have been developed, adapted to the specifics of management accounting in banking institutions. Within the framework of a systems approach to the development of the digital economy, the feasibility of applying a comprehensive analytical toolkit that integrates the principles of unit economics, end-to-end analytics, and modern technologies for automated communication analysis based on large language models into the information-analytical systems of banks has been substantiated. The applicability of a multi-module agent-based system based on large language models, which has previously demonstrated high effectiveness in other economic sectors, has been justified for the analysis of communications between clients and representatives of banking institutions. Unlike the traditional approach that employs a single unified prompt for all types of customer inquiries, the proposed architecture provides for the functional differentiation of analytical tasks among specialized agents, each performing a distinct cognitive-analytical function. This modular structure ensures higher processing accuracy, greater relevance of the results obtained, and the ability to adapt the system to the specific managerial needs of the banking sector. The study has also identified optimal conditions for the application of large language models depending on the typology of analytical tasks; in particular, the use of GPT and BERT models has been found to be most appropriate for communication analysis in the banking domain.

Keywords: digital economy, systems analysis, artificial intelligence, natural language processing, language analytics, unit economics, end-to-end analytics, online banking, managerial accounting.

Постановка проблеми. Класичні підходи економічного аналізу, сформовані в умовах індустріальної моделі розвитку доцифрової епохи, виявилися ефективними для оцінки

фінансової стійкості банків, рентабельності продуктів, ліквідності, платоспроможності та інших ключових показників на основі агрегованих облікових і фінансових даних.

Однак сучасна цифрова трансформація банківської сфери формує нову інформаційно-аналітичну парадигму, в центрі якої поведінкові дані клієнтів, висока динаміка споживчих запитів, омніканальні цифрові взаємодії та зростаюча потреба в персоналізованому підході до обслуговування.

У цьому контексті класичний економічний аналіз стикається з низкою суттєвих обмежень [1, с. 11], серед яких особливо актуальними для банківської сфери є:

- відсутність персоналізованого рівня аналітики, що є критичним у фінансовому секторі, де ефективність продажу банківських продуктів та побудови довгострокових відносин залежить від індивідуального профілю клієнта, його історії взаємодії та фінансової поведінки. Це зумовлює потребу у впровадженні методології юніт-економіки для оцінки ефективності на рівні окремого клієнта;

- фрагментарність даних щодо клієнтського шляху, особливо в умовах, коли початкова взаємодія відбувається онлайн (через сайт, мобільний застосунок, чат), а подальше обслуговування – в офлайн-каналах, таких як відділення банку або кол-центр. Така роз'єднаність даних потребує інтеграції наскрізної аналітики для забезпечення цілісного бачення шляху клієнта;

- неможливість повноцінного аналізу якісних характеристик спілкування з клієнтами – таких як зміст звернень, інтонаційне забарвлення або структура комунікації, хоча саме ці чинники суттєво впливають на рівень довіри, задоволеності й подальшу лояльність клієнтів.

У зв'язку з цим виникає необхідність оновлення аналітичного інструментарію банків за рахунок інтеграції технологій юніт-економіки, наскрізної аналітики та мовного аналізу в інформаційно-аналітичні системи фінансових установ. Це створює підґрунтя для покращення якості управлінських рішень, персоналізації банківських сервісів та підвищення ефективності функціонування банків у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи створення систем для обробки природної мови були закладені ще в середині двадцятого століття в роботах А. Тюрінга [2, с. 433]. Згодом, на початку двадцятого першого століття, М. Флейшчер запропонував одну з перших концепцій застосування автоматизованої мовної аналітики у сфері клієнтського сервісу та в роботі контакт-центрів [3, с. 1]. Одним із перших дослідників, який окреслив теоретичні засади застосування мовної аналітики у банківському секторі, був С. Дас, який у своїй праці розглянув

можливості використання лінгвістичних технологій у фінансових установах [4, с. 145]. Серед сучасних досліджень особливу увагу заслуговує робота А. Лопез-Ліри, в якій представлено підходи до інтеграції великих мовних моделей (англ. Large Language Models, LLM) штучного інтелекту для розв'язання прикладних завдань мовної аналітики в банківській сфері [5, с. 2].

Метою статті є експериментальна перевірка та апробація багатомодульної агентської системи, розробленої автором і раніше успішно реалізованої в суміжних галузях, для її адаптації до специфіки функціонування банківського сектору. Зазначена система побудована із застосуванням технологій штучного інтелекту на основі великих мовних моделей. Додатково в межах дослідження здійснюється обґрунтування доцільності інтеграції інструментів юніт-економіки, наскрізної аналітики та автоматизованих технологій обробки бізнес-комунікацій як методологічного підґрунтя для формування комплексної моделі оцінювання ефективності управлінських рішень у банківських установах.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрової економіки, що характеризується високим рівнем автоматизації, інтеграції даних і швидкістю інформаційного обміну, бізнес-комунікації в банківських установах набувають стратегічного значення. Перехід до цифрових каналів зв'язку, впровадження інтелектуальних систем обслуговування клієнтів, а також зростання ролі онлайн- і мобільного банкінгу зумовлюють необхідність не лише технологічного оновлення, але й глибокої трансформації підходів до взаємодії з клієнтами. Якісні бізнес-комунікації з використанням цифрових каналів сприяють підвищенню економічної ефективності банківських установ завдяки зростанню задоволеності клієнтів, зниженню витрат на обслуговування та збільшенню довгострокової цінності клієнта [6, с. 358].

Ефективність практичного впровадження концепції юніт-економіки в умовах розвитку цифрового бізнесу знаходить підтвердження в діяльності провідних компаній, що надають фінансові та цифрові послуги через онлайн-платформи [7, с. 127]. Зокрема, банки, неофінансові установи та стартапи у сфері фінтеху активно використовують розрахунок таких показників, як вартість залучення клієнта (англ. Customer Acquisition Cost, CAC), довгострокова цінність клієнта (англ. Lifetime Value, LTV), рівень відтоку (англ. Churn Rate) та показник утримання (англ. Retention Rate) для оцінки ефективності окремих каналів

комунікації, продуктів і сегментів аудиторії. У практиці банківських платформ це дозволяє здійснювати персоналізовану сегментацію клієнтів, оптимізувати маркетингові бюджети та прогнозувати прибутковість кожної взаємодії. Такий підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у реальному часі та формуванню стійких моделей зростання в умовах високої конкуренції й динамічного цифрового середовища.

Впровадження концепції юніт-економіки у банківському секторі вимагає урахування низки специфічних характеристик, що вирізняють фінансові установи серед інших суб'єктів цифрового бізнесу. На відміну від традиційних моделей, де одиницею аналітики виступає продукт або транзакція, у банківській сфері ключовим об'єктом оцінки є клієнт у його взаємодії з комплексом фінансових сервісів. Це зумовлює необхідність побудови мультипродуктової моделі юніт-економіки, яка враховує не лише дохідність окремих послуг, а й синергію між ними в межах життєвого циклу клієнта [8, с. 221].

Однією з ключових особливостей функціонування банківських установ у цифровій економіці є тривала взаємодія з клієнтами, яка охоплює не лише окремі транзакції, а й комплексне користування фінансовими продуктами протягом багатьох років. Це вимагає від банків здатності до довгострокового прогнозування ключових показників ефективності, зокрема довгострокової цінності клієнта (LTV), з урахуванням змін у поведінці користувачів та рівня залученості до сервісів. Водночас вартість залучення клієнтів (CAC) у банківському секторі традиційно є високою через необхідність реалізації масштабних маркетингових кампаній, витрат на програми стимулювання, а також забезпечення відповідності регуляторним вимогам, зокрема процедур ідентифікації клієнтів. Додатковим фактором є потреба в адаптації нових користувачів до цифрових сервісів банку, що також вимагає ресурсів. За таких умов оптимізація співвідношення LTV до CAC постає як стратегічне завдання для підвищення економічної ефективності банківських бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації.

У сфері банківських послуг перші етапи взаємодії з потенційним клієнтом зазвичай реалізуються в онлайн-середовищі, в межах якого відбувається ознайомлення з продуктами банку та впроваджуються механізми лідогенерації та залучення цільової аудиторії за допомогою цифрових каналів. Проте подальше обслуговування клієнта, зокрема укладання договорів, проходження процедур верифікації або отримання послуг, часто здійснюється в офлайн-форматі – у відділеннях

банку або через персоналізовані консультації. Такий гібридний характер клієнтського шляху створює необхідність у впровадженні аналітичної системи наскрізної аналітики, яка дозволяє інтегрувати дані з онлайн-каналів залучення із показниками, що формуються на офлайн-етапах взаємодії [9, с. 175]. Це, своєю чергою, дозволяє встановити причинно-наслідковий зв'язок між витратами на онлайн-маркетингові активності та фінансовими результатами, отриманими на етапах офлайн-обслуговування, що забезпечує можливість коректної оцінки співвідношення вартості залучення клієнта (CAC) до його довгострокової цінності для банку (LTV). При цьому узгодження даних, отриманих в онлайн- та офлайн-середовищі, здійснюється на основі унікальних ідентифікаторів клієнтів, до яких належать контактні дані, зокрема номери телефонів, адреси електронної пошти та інші атрибути, що дозволяють ідентифікувати особу.

Попри значну аналітичну цінність поєднання інструментів юніт економіки та наскрізної аналітики, така інтеграція не завжди забезпечує повноцінний аналіз бізнес-процесів взаємодії банку з клієнтами. Зокрема, залишаються недостатньо дослідженими семантичні аспекти комунікацій, які можуть суттєво впливати на ключові економічні показники. У зв'язку з цим виникає потреба у доповненні аналітичної системи банку модулем мовної аналітики, що дає змогу здійснювати змістовний аналіз вхідних звернень, телефонних розмов, чатів та інших каналів взаємодії. Одним із пріоритетних завдань мовної аналітики є ідентифікація нецільових лідів, які не мають потенціалу до конверсії, що дозволяє підвищити ефективність використання рекламного бюджету шляхом зменшення частки нерелевантного трафіку. Крім того, мовна аналітика створює підґрунтя для оцінювання впливу характеру комунікацій на довгострокову цінність клієнта (LTV), розширюючи можливості стратегічного управління клієнтським портфелем.

Як свідчать результати аналізу проведених автором досліджень, значна частка комунікацій у цифрових каналах банківського сектору здійснюється за допомогою телефонного зв'язку. Відтак одним із пріоритетних завдань мовної аналітики в цій сфері є автоматизована транскрипція із застосуванням інструментів штучного інтелекту, тобто перетворення аудіозаписів телефонних розмов у текстовий формат для подальшого аналітичного опрацювання.

Впровадження систем автоматичного розпізнавання мовлення (англ. Automatic Speech Recognition, ASR) у банківських контакт-центрах вимагає врахування високої терміно-

логічної складності мовного середовища, характерного для фінансової сфери. Значна частина звернень клієнтів супроводжується вживанням спеціалізованої лексики, яка охоплює назви банківських продуктів, нормативно-правових процедур, а також численні аббревіатури та англомовні запозичення [10, с. 1128]. До типових термінів належать, зокрема, овердрафт, депозитний сертифікат, SWIFT-код, ідентифікація клієнта, фінансова звітність, ризик-профіль тощо.

З огляду на зазначені особливості, доцільним є проведення порівняльного аналізу ефективності застосування базових ASR-моделей та спеціалізованих рішень, адаптованих до банківської предметної області.

У межах дослідження було здійснено порівняльний аналіз точності розпізнавання мовлення трьох типів автоматичних систем транскрипції: базових універсальних моделей, зокрема, Whisper від OpenAI та Google Speech-to-Text у стандартній конфігурації, моделей Whisper від OpenAI, адаптованих до банківської предметної області шляхом тонкого налаштування (англ. *fine-tuning*). Точність систем оцінювалася за показниками Word Error Rate (WER) та Term Error Rate (TER), що дозволяють визначити рівень загальної похибки при транскрипції, а також точність розпізнавання критично важливих доменних лексичних одиниць – таких як назви банківських продуктів, аббревіатури, коди транзакцій, юридичні формулювання тощо. Експериментальна вибірка складалася з понад 120 годин телефонних діалогів, що охоплювали ключові сценарії взаємодії клієнтів з банком: відкриття рахунків, отримання консультацій щодо кредитування, проведення ідентифікації та подання скарг.

У результаті проведених автором досліджень встановлено, що базова модель Whisper продемонструвала середнє значення WER на рівні 27,8% і TER 43,6%, тоді як Google Speech-to-Text у типовій конфігурації забезпечила WER 25,6% та TER 38,2%. Натомість спеціалізована модель, адаптована на профільному наборі банківських аудіоданих, продемонстрували суттєво кращі результати. Зокрема, донавчена версія Whisper досягла WER 5,4% та TER 6,2%. Крім того, спостерігалось підвищення точності розпізнавання стандартизованих елементів скриптів обслуговування, таких як привітання, процедури верифікації особи, правові повідомлення, а також значне зменшення кількості помилок при багатомовній комунікації.

Таким чином, отримані результати підтверджують високий рівень ефективності використання доменно адаптованих технологій штучного інтелекту автоматичного розпізнавання

мовлення, донавчених на реальних аудіозаписах банківської взаємодії, для забезпечення точного та надійного перетворення мовлення у текст. Ураховуючи вимоги банківської галузі до регуляторної відповідності, конфіденційності та достовірності оброблюваних даних, саме такі спеціалізовані ASR-рішення мають найбільший потенціал для подальшої інтеграції в інформаційно-аналітичні системи сучасних фінансових установ.

Наступним етапом є реалізація задач мовної аналітики із застосуванням великих мовних моделей для опрацювання текстових діалогів, отриманих із різних цифрових каналів комунікації.

У практиці аналізу діалогових текстів нерідко застосовується однопромптовий підхід з використанням уніфікованої інструкції до LLM-моделі. Проте така модель має низку суттєвих обмежень. Вона не дозволяє функціонально розмежовувати аналітичні задачі, ускладнює масштабування при зростанні обсягу даних і типів аналізу, а також не підтримує незалежну валідацію результатів на кожному етапі. Крім того, вона обмежена в архітектурному виборі: як правило, застосовується лише одна LLM-модель, що знижує ефективність для спеціалізованих завдань. Натомість багатомодульна агентська система забезпечує розподіл функцій, поєднання різних моделей (наприклад, GPT і BERT) та підвищену точність у складному середовищі банківських бізнес-комунікацій.

У подальшій частині викладу представлено систематизований перелік мовно-аналітичних задач, які в межах проведеного дослідження ідентифіковано як релевантні до функціональних особливостей банківських установ. Для кожної з окреслених задач було сконструйовано окремий аналітичний модуль із багатокomпонентною агентською архітектурою, побудованою на основі великих мовних моделей (LLM), що раніше засвідчили високу ефективність у суміжних сферах застосування. Запропоновані модулі адаптовано до специфіки банківського середовища з метою емпіричної перевірки їхньої практичної придатності в умовах реального функціонування контакт-центрів фінансових установ.

Агентська система автоматичного резюмування змісту бізнес-комунікацій є багатокomпонентним інтелектуальним модулем, реалізованим на основі великих мовних моделей (LLM), що забезпечує стислий, структурований виклад ключових аспектів діалогу між клієнтом і представником банку. Основне призначення системи полягає в автоматичному перетворенні повнотекстового діалогу у формалізоване

резюме, придатне для подальшого використання в інформаційно-аналітичних системах банківської установи (CRM, модулі контролю якості, регуляторна звітність тощо).

Архітектура системи включає чотири функціональні блоки. Перший модуль виконує семантичну сегментацію діалогу, виділяючи основні етапи комунікації (вступ, суть звернення, обґрунтування, відповідь, завершення), що дозволяє зберегти логічну послідовність змісту. Другий блок відповідає за виявлення та збереження ключової банківської термінології, яка маркується як незамінна і підлягає обов'язковому включенню до фінального резюме незалежно від стилістичних трансформацій. До таких термінів належать, зокрема: назви продуктів (депозит, іпотека, кредитна картка), скорочення та стандарти (KYC, AML, SWIFT, IBAN), а також умови обслуговування (щомісячна комісія, дострокове погашення, відсоткова ставка). Ці параметри формують окремий словниковий блок, що інтегрується у роботу LLM як інструкція, яка забороняє їх видалення або переформулювання.

Третій компонент системи здійснює формування самого резюме у відповідному форматі – одне речення, абзац чи маркований список – відповідно до цілей використання: реєстрація звернення в CRM, аналітика якості обслуговування або підготовка службової рекомендації. Четвертий модуль відповідає за верифікацію формальних вимог: обсяг тексту, відповідність стилю, граматичну коректність та наявність всіх термінів, критичних для правової точності.

Запропонована система дозволяє значно зменшити час обробки звернень, покращити точність та повноту клієнтської історії, а також знизити ризик помилкових інтерпретацій важливої інформації. Водночас, збереження галузевої термінології та відповідність форматним вимогам забезпечують відповідність регуляторним стандартам банківської сфери. На рівні юніт-економіки система сприяє зниженню SAC, підвищенню LTV та Retention Rate завдяки персоналізації обслуговування і точному збереженню контексту взаємодії.

Агентська система контролю дотримання скрипта є складовим елементом інтелектуальної мовної аналітики, призначеним для автоматизованого виявлення відхилень між фактичною структурою діалогу в банківському контакт-центрі та нормативним сценарієм обслуговування.

Запропоноване рішення реалізується на основі багатокомпонентної архітектури, що включає ряд функціонально автономних агентів, побудованих з використанням великих мовних моделей. Кожен із агентів виконує окрему

аналітичну функцію. Агент етапної сегментації здійснює автоматичне виокремлення ключових фаз взаємодії, зіставляючи реальний хід розмови з еталонною моделлю скрипта. Агент відповідності сценарію фіксує відсутні або порушені елементи, забезпечуючи перевірку повноти реалізації нормативної послідовності. Агент шаблонної класифікації класифікує висловлювання оператора відповідно до стандартних шаблонів комунікативної поведінки, беручи до уваги варіативність формулювань та контекстуальні особливості. Агент комунікативної ефективності забезпечує оцінку якісних характеристик реалізації кожного етапу, включаючи логічність, персоналізацію та повноту аргументації, тоді як формальне виконання без змістовного наповнення ідентифікується як недотримання цільової функції скрипта.

Агентська система контролю дотримання скрипта сприяє зниженню SAC шляхом автоматизації контролю якості обслуговування та підвищення конверсійності звернень, а також підвищує LTV завдяки стабільному дотриманню стандартів сервісу і зменшенню втрат клієнтів на етапах комунікації.

Модуль ідентифікації інтенції звернення клієнта є важливою складовою багатокомпонентної системи мовної аналітики в інфраструктурі банківських контакт-центрів. Архітектура модуля включає низку спеціалізованих компонентів. Лексичний інтерпретатор виявляє ключові слова та фрази, характерні для типових банківських запитів, таких як «відкрити депозит» чи «заблокована картка», що дозволяє швидко визначити тему взаємодії. Семантичний модуль виконує глибинну інтерпретацію реплік, розпізнаючи інтенцію навіть у разі непрямого або завуальованого формулювання запиту. Компонент, що відповідає за мовленнєві дії, класифікує висловлювання за функціональними категоріями – запитання, прохання, твердження або скарги – і забезпечує розуміння прагматичного навантаження звернення. Контекстуальний аналізатор оцінює розташування ключових фраз у межах діалогу та визначає повторюваність тем, що дозволяє встановити головний зміст звернення. Поведінковий агент системи інтегрує історичні дані про клієнта, включаючи попередні взаємодії, шаблони поведінки та скорингові характеристики, що забезпечує адаптивність інтерпретації до конкретного користувача. Узагальнюючий класифікатор здійснює типологізацію звернення, визначаючи його як інформаційне, сервісне, транзакційне або емоційно забарвлене.

Результати роботи модуля автоматично зберігаються в CRM і використовуються для швидкого перенаправлення звернень до

потрібних спеціалістів, формування персональних пропозицій, виявлення проблемних клієнтів і підвищення точності маркетингових кампаній. Такий підхід сприяє зменшенню часу обслуговування, підвищенню задоволеності клієнтів і покращенню ключових показників юніт-економіки, таких як LTV та Retention Rate.

Агентська система тематичного тегування в межах банківського контакт-центру є важливою складовою сучасної мовної аналітики, що забезпечує автоматичну ідентифікацію ключових тем, обговорених під час діалогу між клієнтом та оператором. Такий функціонал дозволяє систематизувати значні обсяги розмовних даних, забезпечити їх стандартизоване зберігання в корпоративних інформаційних системах та сприяти подальшому вдосконаленню клієнтського сервісу.

Основним елементом цієї архітектури виступає агент тематичної категоризації, який оперує попередньо визначеним переліком доменно специфічних категорій і відповідних наборів ключових слів, фраз або мовних конструкцій. Наприклад, фрази на кшталт «я хочу оформити кредит», «мене цікавить ставка по депозиту», «не можу розблокувати картку» або «як зробити переказ через SWIFT?» автоматично розподіляються за відповідними темами: кредитування, депозитні програми, карткові операції, міжнародні платежі тощо.

Для підвищення точності класифікації застосовується семантичний компонент контекстної релевантності, який дозволяє диференціювати значення однакових термінів залежно від контексту розмови. Наприклад, слово «виплата» може означати як щомісячне списання за кредитом, так і компенсацію за страховим полісом. У фразі «мене цікавить виплата страхового відшкодування» система ідентифікує категорію як страхування, а у фразі «я здійснив останню виплату за кредитом» – як кредитування.

Ще одним функціональним блоком є модуль частотного аналізу, що фіксує кількість згадувань кожної теми в межах окремого звернення. Це дозволяє визначити провідну тематику у випадках, коли клієнт порушує кілька питань. Наприклад, у діалозі, де спочатку обговорюється ставка по депозиту, а потім згадується відділення для оформлення, основною темою за частотністю й позиційним розміщенням є депозитні програми. Така диференціація особливо актуальна у випадках складних діалогів тривалістю понад 5 хвилин.

Результати роботи зазначених елементів передаються до механізму CRM-інтеграції, який відповідає за збереження отриманих тегів у банківській інформаційній системі.

У контексті юніт-економіки, впровадження системи тематичного тегування сприяє оптимізації витрат на обробку звернень, зростанню коефіцієнта конверсії в цільову дію (наприклад, активація послуги після консультації), а також підвищенню LTV завдяки більш точному розумінню інтересів клієнта та адаптації сервісної пропозиції.

Задача визначення емоційного тону діалогу є важливою складовою мовної аналітики в банківському секторі, де емоційний стан клієнта безпосередньо впливає на рівень задоволеності, лояльність до фінансової установи, ймовірність повторного звернення та дотримання стандартів сервісу. Для забезпечення високої точності аналізу доцільним є використання багатокомпонентної інтелектуальної системи, яка включає кілька спеціалізованих субмодулів (агентів), кожен з яких виконує окрему аналітичну функцію в межах узгодженої логіки обробки.

Першим елементом є лексичний аналітичний агент, що виконує виявлення емоційно маркованих слів та фраз, характерних для позитивного, негативного або нейтрального емоційного фону. Наприклад, вислови «ви мене врятували» після успішного розблокування картки або «чому у вас постійно зникають гроші?» у випадку необґрунтованого списання з рахунку прямо сигналізують про високий емоційний градус обговорення.

Другу функцію виконує семантичний блок, який аналізує контекстні значення фраз з урахуванням попередніх реплік та комунікативного наміру. Наприклад, фраза «це як завжди у вас» після скарги на чергову помилку в мобільному застосунку може сигналізувати про хронічне розчарування клієнта, хоча сама по собі є лексично нейтральною.

Наступною компонентою системи є позиційний детектор, що оцінює місце розташування емоційно забарвлених висловлювань у структурі діалогу. Наприклад, емоційно негативна реакція клієнта на початку звернення зі словами «мені знову не передзвонили» може вказувати на системну проблему у процесах обслуговування, тоді як позитивна фраза «дякую за швидке вирішення» наприкінці дзвінка – на високу ефективність поточної взаємодії.

Окремий аналізатор ролівої диференціації відповідає за відокремлення емоційного стану клієнта від тону висловлювань оператора. Наприклад, навіть у ситуації, коли клієнт виявляє агресію щодо затримки переказу коштів, спокійний і врівноважений стиль мовлення оператора із вживанням фраз «я зараз усе перевірю», «перепрошую за незручності»

може бути індикатором високого рівня професіоналізму співробітника.

Ще одним ключовим компонентом агентської системи є інтерпретатор тематичного впливу, який коригує базову емоційну оцінку з урахуванням попередньо визначених тем розмови. Так, звернення щодо оформлення депозиту рідко супроводжуються негативними емоціями, тоді як діалоги, пов'язані з шахрайськими списаннями, майже завжди містять ознаки напруженості та обурення.

Завершальну обробку здійснює синтезатор результатів, який агрегує дані з усіх підсистем, формує фінальну оцінку емоційного тону, а також забезпечує передачу інформації у CRM або системи контролю якості обслуговування. Наприклад, при виявленні трьох поспіль негативних звернень одного клієнта щодо мобільного банкінгу, система може автоматично направити кейс до служби технічної підтримки для пріоритетного опрацювання.

Таким чином, запропонована багатоагентна система забезпечує глибокий, багаторівневий аналіз емоційного фону діалогу з урахуванням лексичних, семантичних, позиційних, рольових та тематичних аспектів, що підвищує якість сервісу в банківських контакт-центрах та сприяє покращенню показників клієнтського досвіду.

У межах юніт-економіки результати емоційного аналізу бізнес-комунікацій прямо впливають на ключові показники, зокрема на рівень утримання клієнтів (Retention Rate) та потенційно на довгострокову вартість клієнта (LTV), що підтверджує стратегічну значущість впровадження такої аналітики в інформаційно-комунікаційні системи банківських установ.

Одним із ключових напрямів впровадження мовної аналітики в банківській сфері є побудова багатокомпонентної агентської системи для автоматизованої класифікації клієнтських звернень з метою виявлення кваліфікованих лідів. Така система дозволяє здійснювати пріоритетну обробку найбільш перспективних контактів, оптимізувати робоче навантаження операторів та підвищити ефективність процесів залучення клієнтів.

Архітектура агентської системи для кваліфікації лідів складається з низки спеціалізованих модулів, кожен з яких виконує окрему функцію в процесі оцінки звернення. Модуль детекції інтенції виявляє фрази, що свідчать про купівельний намір (наприклад, «цікавить іпотека»), та відокремлює їх від нейтральних або інформаційних запитів. Тематичний аналізатор визначає релевантність звернення стратегічним напрямом банку, надаючи пріоритет запитам щодо ключових фінансових продуктів. Модуль поведінкових маркерів виявляє

ознаки зацікавлення, зокрема згадки про попередній досвід або уточнення деталей. Компонент виявлення бар'єрів фіксує фрази з сумнівами, негативною оцінкою або відсутністю наміру купівлі. Аналіз динаміки діалогу охоплює тривалість, насиченість, повторюваність та інші характеристики взаємодії. Підсумковий модуль агрегує результати, присвоюючи зверненню оцінку у вигляді бальної шкали або категорії, а саме кваліфікований або некваліфікований лід.

Отримані результати інтегруються в CRM-систему для подальшої маршрутизації, автоматичного спрямування звернень до менеджерів з продажу, або формування аналітичних звітів щодо ефективності каналів залучення. Впровадження такої агентської системи сприяє зниженню витрат на обробку нерелевантних контактів, підвищенню конверсії та покращенню ключових показників юніт-економіки, зокрема вартості залучення клієнта (CAC) та довічної цінності клієнта (LTV).

Агентська система обробки обірваних комунікацій є функціональним компонентом мовної аналітики нового покоління, призначеним для автоматизованого виявлення, класифікації та аналізу взаємодій із клієнтами, що були перервані до досягнення цільової дії. На відміну від традиційних рішень, система охоплює не лише телефонні дзвінки, але й недозавершені звернення через чат, електронну пошту, месенджери, онлайн-форму чи мобільний додаток.

Архітектура системи передбачає використання ряду спеціалізованих агентів на базі великих мовних моделей (LLM). Агент виявлення обірваних сесій виконує моніторинг усіх каналів комунікації з метою виявлення діалогів, що не завершилися підтвердженням результатом: відсутністю відповіді оператора, раптоvim завершенням чату, закриттям вікна форми, недоставленим повідомленням тощо. Агент структурного аналізу визначає, на якому етапі взаємодія була перервана – на вході, під час збору інформації, під час презентації продукту або при спробі укласти угоду. Агент аналізу причин переривання класифікує ймовірні фактори – технічні (втрата з'єднання, помилка платформи), поведінкові (емоційна реакція клієнта, втрата інтересу) або організаційні (затримка з відповіддю, складність інтерфейсу). Агент пріоритизації реакцій ранжує такі комунікації за потенційною вартістю втрати (на основі ключових слів, згадок продуктів або рівня емоційного залучення), пропонуючи відповідну реакцію – автозворот, надсилання тригера, підключення менеджера тощо. Агент маршрутизації дій ініціює створення задач у CRM, формує

персоналізовані повідомлення або передає кейс у відповідний підрозділ.

Інтеграція цієї системи дозволяє суттєво зменшити втрати клієнтів у моменті залучення, забезпечуючи другий шанс для завершення комунікації, яка могла перетворитися на ліда. Це безпосередньо впливає на зниження САС завдяки підвищенню ефективності кожного рекламного залучення, а також сприяє зростанню LTV, оскільки своєчасне реагування на обірвану комунікацію створює позитивний клієнтський досвід, підвищує довіру та стимулює довгострокову взаємодію. Таким чином, система обробки обірваних звернень стає критично важливим елементом інтелектуальної інфраструктури клієнтоорієнтованого сервісу.

Специфічні до банківської тематики аналітичні задачі мовної аналітики доцільно не виокремлювати у вигляді окремих автономних модулів, а інтегрувати у вигляді підмодулів до вже наявної архітектури багатокомпонентної мовної аналітики. Такий підхід дозволяє зменшити складність впровадження та уникнути дублювання функціоналу, зберігаючи при цьому системність обробки діалогів і врахування галузевої специфіки. Завдяки модульному принципу побудови аналітичної системи, додавання нових підсистем не потребує радикальної зміни загальної архітектури, натомість забезпечує масштабованість і адаптивність до галузевих умов.

Зокрема, до модуля аналізу емоційного тону може бути інтегрований підмодуль виявлення роздратованих або незадоволених клієнтів, що сигналізують про ризик відтоку. Модуль ідентифікації інтенції може бути доповнений механізмом класифікації

повторних звернень щодо тієї ж проблеми або виявлення ознак високого ризику шахрайства (наприклад, звернення щодо несанкціонованих транзакцій або втрати доступу). У свою чергу, до модуля автоматичного резюмування доцільно додати механізм анонімізації персональних даних перед архівуванням у системи аналітики, а до модуля контролю дотримання скрипта – компонент фіксації порушень юридично значущих процедур (наприклад, відсутність згоди клієнта на обробку даних). Така інтеграція забезпечує цілісність системи та враховує вимоги регуляторного середовища банківської сфери.

Висновки. У результаті проведених прикладних досліджень було підтверджено доцільність і ефективність впровадження багатомодульної агентської системи штучного інтелекту на основі великих мовних моделей, яка раніше демонструвала високу результативність у суміжних галузях. Успішна адаптація цієї системи до специфіки банківського сектору додатково засвідчує її універсальний потенціал і відкриває перспективи щодо розробки масштабованої моделі, придатної до впровадження у різних сферах бізнесу.

З огляду на те, що переважна частина клієнтських комунікацій у банківських установах здійснюється у форматі голосових звернень, окрема увага у дослідженні була приділена процедурі транскрибування телефонних дзвінків. Результати експериментального тестування засвідчили доцільність застосування підходів до тонкого донавчання, що забезпечують вищу точність інтерпретації змісту звернень і підвищують загальну якість аналітичної обробки даних.

Список використаних джерел:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *Journal of Economic Perspectives*. 2014. 28(2). P. 3–28.
2. Turing A. M. Computing Machinery and Intelligence. *Mind*. 1950. Vol. 59. № 236. P. 433–460.
3. Fleischer M. Speech analytics: Turning call-centre voice of the customer into business intelligence. *International Journal of Market Research*. 2007. Vol. 49. № 2. P. 1–3.
4. Das S.R. Text and Context: Language Analytics in Finance, *Foundations and Trends in Finance*. 2014. Vol. 3. P. 145–261.
5. Lopez-Lira A. Bridging Language Models and Financial Analysis. *Quantitative Finance*. 2025. Vol. 12(1). P. 1–28.
6. Chu H., Zhan X. The Impact of Digital Banking Services on Customer Satisfaction. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2025. Vol. 15(3). P. 356–367.
7. Shah S., Sharma R. Unit Economics as a Driver of Digital Business Scalability: Evidence from Financial Services Sector. *Journal of Digital Business and Finance*. 2023. Vol. 7(2). P. 125–138.
8. Ozili P.K. Economic Research in Banking – A Survey. *Strategic Resilience, Cyber Security and Risk Management (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 111B)*. Leeds: Emerald Publishing. 2023. P. 217–226.
9. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P.69–96.
10. Jurafsky D., Martin J.H. Challenges and Advances in Automatic Speech Recognition for Financial Services. *IEEE Transactions on Audio, Speech, and Language Processing*. 2023. Vol. 31. P. 1125–1140.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-5>
УДК 338.2

Карінцева О.І.

доктор економічних наук, завідувачка кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9570-3646>

Кубатко О.В.

доктор економічних наук, професор,
доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6396-5772>

Балагуровська І.О.

аспірантка кафедри управління,
Сумський державний університет

Дейнека А.В.

аспірант,
Сумський державний університет

Karintseva Oleksandra

Doctor of Economics, Head of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Business Administration,
Sumy State University

Kubatko Oleksandr

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Business Administration,
Sumy State University

Balagurovska Inna

Postgraduate Student of the Department of Management,
Sumy State University

Deineka Andrii

Postgraduate Student,
Sumy State University

**СЕСТЕЙНОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ
ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ
ТА АДИТИВНОГО ВИРОБНИЦТВА¹**

**SUSTAINABLE TRANSFORMATION OF ECONOMY THROUGH
DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE ENERGY
AND ADDITIVE PRODUCTION**

Стаття зосереджує увагу на необхідності системної трансформації економіки у напрямі сестейнових моделей розвитку, що передбачають інтеграцію екологічної стійкості, соціальної інклюзивності та технологічних інновацій. У роботі обґрунтовано роль альтернативних джерел енергії як основи для зменшення залежності від викопних ресурсів. Паралельно досліджено потенціал адитивного виробництва як інструмента оптимізації використання матеріалів, скорочення відходів, зменшення логістичних витрат та прискорення інноваційних циклів. В роботі представлено теоретичні засади сестейнкової економіки та проведено порівняння з іншими сучасними економічними моделями. Висвітлено синергію між альтерна-

¹ Робота виконана в рамках НДР Реструктуризація національної економіки в напрямі цифрових трансформацій для сталого розвитку (№0122U001232), що фінансується з держбюджету України

тивною енергетикою та адитивними технологіями, що створює нові можливості як для країн, що розвиваються (подолання енергетичної бідності, розвиток підприємництва), так і для постіндустріальних економік (зелена реіндустріалізація, формування інноваційних кластерів). Особливу увагу приділено викликам, пов'язаним з інституційною інерцією, політичними бар'єрами, недостатнім фінансуванням інновацій і соціальною недовірою до технологічних змін. Зазначено перспективи застосування інтегрованих технологічних рішень в Україні, особливо у контексті повоєнної відбудови, розвитку децентралізованих енергетичних систем і мобільних виробничих рішень. Стаття формує комплексне бачення переходу до нової економічної парадигми, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну збалансованість на основі інноваційної синергії.

Ключові слова: сестейнова економіка, альтернативна енергетика, адитивне виробництво, технологічні інновації, сталий розвиток.

The article focuses on the need for a systemic transformation of the economy towards sustainable development models that integrate environmental sustainability, social inclusion and technological innovation. The paper substantiates the role of alternative energy sources as a basis for reducing dependence on fossil resources. At the same time, the potential of additive manufacturing as a tool for optimizing the use of materials, reducing waste, reducing logistics costs and accelerating innovation cycles is investigated. The paper presents theoretical foundations of sustainable economics and comparison with other modern economic models. Highlighted synergy between alternative energy and additive technologies that creates new opportunities for both countries that developing (overcoming energy poverty, development entrepreneurship), and for post-industrial economies (green reindustrialization, formation innovative clusters). Separately attention given challenges related to institutional inertia, political barriers, insufficient financing innovation and social distrust of technological changes. Indicated prospects application integrated technological decisions in Ukraine, especially in the context of post-war reconstruction, development decentralized energy systems and mobile production decisions. Article forms complex vision of the transition to a new economic paradigms that combines economic efficiency, social justice and environmental balance based on innovative synergies.

Keywords: sustainable economics, alternative energy, additive production, technological innovation, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасна економіка перебуває у фазі фундаментальних змін, що спричинені поглибленням екологічної кризи, виснаженням природних ресурсів, глобальними викликами сталого розвитку та технологічними проривами. Традиційні моделі економічного зростання, орієнтовані на лінійне виробництво, надмірне споживання та домінування викопних джерел енергії, дедалі більше виявляють свою невідповідність довгостроковим потребам суспільства і планети. У відповідь на ці виклики формується нова парадигма розвитку – сестейнова економіка, що передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних частин через інтеграцію інновацій, циркулярних підходів і етичного управління. Альтернативна енергетика та адитивне виробництво стають інструментами технологічного перезапуску. Ці технології не лише знижують вуглецевий слід і навантаження на довкілля, а й сприяють стійкості економічних систем. Поєднання таких інновацій з ідеологією сестейновості створює передумови для якісно нової моделі розвитку, заснованої на принципах ефективності, відповідальності та інноваційної синергії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сестейнова економіка формується як відповідь на обмеженість природних ресурсів, зростаючу енергетичну кризу та кліматичні виклики. Її концепція базується на принципах

довгострокової рівноваги між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю. Як стверджується в теоретичних дослідженнях (Barrier, 2017; Dietz et al., 2013), сталий розвиток вимагає переосмислення класичних моделей зростання та переходу до систем, що не перевищують екологічних меж планети. Важливою умовою такої трансформації є інтеграція новітніх технологій, інституційних змін та інноваційних підходів до управління ресурсами.

У межах такого погляду все більшої уваги набувають міждисциплінарні фактори сталого зростання. Зокрема, було виявлено, що цифровізація, зміни у демографічній структурі, енергоефективність та інтенсивність енергоспоживання значною мірою корелюють із показниками сталого розвитку, особливо у країнах, що розвиваються (Nosan et al., 2022). Дослідження університетського середовища підтверджують значення освіти як рушія стійкого економічного розвитку в контексті Цілей сталого розвитку ООН (Abad-Segura & González-Zamar, 2021).

Значну роль у побудові нової моделі економіки відіграє стратегічне управління енергетичними ресурсами. Зокрема, використання відновлюваних джерел енергії дозволяє одночасно зменшити викиди CO₂ та підвищити ефективність зростання (Jain et al., 2022). Як зазначається в дослідженнях, споживання чистої енергії прямо залежить від рівня

еко-інновацій та енергетичної продуктивності (Li et al., 2020), а глобальний енергетичний перехід потребує політичної волі, інституційної підтримки та справедливого доступу до технологій (Vanegas Cantarero, 2020).

Огляд новітніх досліджень демонструє, що розвиток альтернативної енергетики розглядається не лише як екологічна, а й як соціально-економічна необхідність. Автори наголошують на ролі ВДЕ у досягненні цілей енергетичної безпеки, диверсифікації енергетичних джерел та зменшенні залежності від викопного палива (Olabi & Abdelkareem, 2022; Gielen et al., 2019). Водночас важливо забезпечити узгодженість між енергетичною та кліматичною політикою на міжнародному рівні (Pan et al., 2023).

Паралельно з енергетичним переходом розвивається й технологічна база, а саме адитивні виробничі технології. Адитивне виробництво дає змогу мінімізувати відходи, скоротити логістичні витрати, створити замкнені виробничі цикли та локалізувати виробництво, що безпосередньо сприяє досягненню цілей сталого розвитку (Peng et al., 2018; Gao et al., 2021). Науковці підкреслюють, потенціал таких технологій для енергоощадного виробництва та екологічної модернізації промисловості (Chaudhary et al., 2022; Srivastava & Rathee, 2021). Особливу увагу дослідники приділяють аналізу життєвого циклу та ефективності адитивного виробництва як основи для формування «зеленої» промислової політики (Rasiya et al., 2021).

Розвиток альтернативної енергетики та впровадження адитивних технологій формують важливі вектори сестейнової трансформації економіки. Вони взаємодіють із соціальними та політичними детермінантами, створюють нову парадигму розвитку, орієнтовану на довготривалу рівновагу та збереження глобального екологічного балансу.

Метою статті є аналіз ролі альтернативної енергетики та адитивного виробництва у процесі сестейнової трансформації економіки, а також виявлення бар'єрів і перспектив на шляху до формування нової економічної парадигми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з доповіддю World Commission on Environment and Development (WCED) (United Nations, 1987), сталий розвиток передбачає задоволення потреб сучасного покоління без загрози для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Це визначення сформувало базову філософію, яка згодом лягла в основу концепції сестейнової економіки як довгострокової моделі, що поєднує

економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну збалансованість (Sachs, 2015). На відміну від традиційних моделей, які фокусуються переважно на економічному зростанні, сестейнова економіка інтегрує три основні виміри:

- економічний вимір характеризується ефективним використанням ресурсів, інновації, справедливим розподілом вигод і збалансованим зростанням;
- соціальний визначається забезпеченням рівного доступу до ресурсів, участі громад у прийнятті рішень, захист прав людини та розвиток людського капіталу;
- екологічний вимір проявляється у збереженні природних ресурсів, біорізноманітті, мінімізації забруднення та адаптації до змін клімату.

Така трисидна концепція відома як «три стовпи сталого розвитку» (Elkington, 1997), які мають взаємодоповнювати, а не суперечити одне одному.

Традиційно економічне зростання вимірювалося через Валовий внутрішній продукт (ВВП). Проте з часом почали з'являтися критичні зауваження щодо обмеженості такого підходу, оскільки ВВП не враховує розподіл доходів, екологічні витрати, рівень щастя населення тощо (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009). З'явилися альтернативні погляди:

- Індекси людського розвитку (HDI) (Lind, 2019);
- Індекси щастя (World Happiness Report) (Helliwell et al., 2023);
- Індикатори сталого розвитку (SDG indicators) (UN);
- Екологічний слід (Ecological Footprint) (Global Footprint Network).

Ці підходи відображають перехід від кількісного зростання (більше виробництва) до якісного зростання (краща якість життя, екологічна безпека, соціальна стабільність). Як підсумовує Тім Джексон (Jackson, 2017), економічна система має бути підпорядкована цілям соціального добробуту в межах екологічних лімітів планети, а не навпаки.

На відміну від класичних економічних моделей, які переважно фокусуються на зростанні ВВП, сестейнова економіка пропонує переосмислення мети економіки в контексті добробуту та меж планетарної стабільності. Сестейнова економіка не має чітких національних реалізацій у формі самостійної державної моделі, однак її принципи втілюються в окремих політиках і концепціях. У таблиці 1 представлено порівняння сестейнової економіки з низкою сучасних економічних підходів.

Таблиця 1

Порівняння сестейнової економіки з іншими моделями

Модель Критерій	Sustainable economy	Circular economy	Green economy	Wellbeing economy	Doughnut economy
Фокус	Екологія, добробут, справедливість	Замкнутість ресурсів	«Зелений» розвиток	Щастя, ментальне здоров'я, інклюзія	Соціальні й екологічні межі
Орієнтація	Системна, міждисциплінарна	Технологічна, ресурсна	Політико-економічна	Соціальна політика	Теоретично-системна
Оцінка успішності	Довгострокова, через якість життя	Рівень переробки, відходи	Вуглецевий слід	Індекси добробуту (Happiness, HDI)	Збалансованість показників
Соціальні питання	Основні	Підтримуючі	Підтримуючі	Основні	Основні
Екологічна складова	Основна	Основна	Основна	Підтримуюча	Основна

Джерело: розроблено авторами на основі (Bermejo, 2014; Wang et al., 2023; Corvellec et al., 2021; Mies & Gold, 2021; Hao et al., 2023; D'Amato & Korhonen, 2021; Waddock, 2021; Layard & De Neve, 2023; Raworth, 2017; Sahan et al., 2022)

Як видно з таблиці 1, найбільш близькими до ідеї сестейнової економіки є дві моделі:

– Wellbeing economy, яка базується на включенні нематеріальних питань добробуту (здоров'я, психологічний комфорт, доступ до освіти) до системи державного планування.

– Doughnut Economy, поєднує екологічні межі планети та соціальні основи, необхідні для гідного життя. Ця модель інтегрує екологічну безпеку та соціальну справедливість у єдине коло допустимого існування.

Інші підходи, такі як циркулярна економіка або зелена економіка, є вузькими сегментами сестейнового підходу та зосереджуються на екологічній сталості, не завжди включають соціальні виміри.

Отже, сестейнова економіка є концептуально ширшою моделлю, що передбачає переосмислення функцій економіки як інструменту забезпечення сталого, справедливого та довготривалого добробуту. Її реалізація вимагає міжсекторального підходу та глибокої трансформації економічного мислення.

Перехід до сестейнової економіки неможливий без глибокої трансформації технологічної бази виробництва та споживання. Драйверами такої трансформації є альтернативна енергетика та адитивне виробництво, які змінюють не лише технічні, а й соціально-економічні засади розвитку.

Альтернативна енергетика – це виробництво енергії з відновлюваних джерел (сонячна, вітрова, гідро-, геотермальна, біоенергетика), які, на відміну від викопних ресурсів, не вичерпуються та не призводять до накопичення парникових газів. Згідно з International Renewable Energy Agency (IRENA), до 2050 року частка відновлюваних джерел у світовому енергобалансі може перевищити 80%, що стане фундаментом для низьковуглецевої економіки.

Аддитивне виробництво передбачає поетапне «нарощування» матеріалу відповідно до цифрової моделі, що суттєво відрізняється від традиційних методів механічної обробки. У поєднанні з цифровими технологіями та відновлюваними джерелами енергії, адитивне виробництво стає одним із інструментів низьковуглецевого, ресурсоощадного та гнучкого виробництва, що відповідає вимогам сестейнової моделі (Zhou et al., 2024).

Для розуміння ролі цих технологій у формуванні сестейнової моделі економіки важливо оцінити їхній вплив у трьох площинах: економічній, соціальній та екологічній. У таблиці 2 представлено системне бачення такого впливу.

Як показано в таблиці, альтернативна енергетика забезпечує перехід до децентралізованих, чистих і доступних джерел енергії, що дозволяє зменшити залежність від викопного палива та пов'язаних із ним соціальних і екологічних ризиків. Водночас розвиток цього сектору створює нові економічні можливості на макро- і на місцевому рівні через створення робочих місць, інвестиції в інфраструктуру та посилення енергетичної безпеки.

Аддитивне виробництво, зі свого боку, дозволяє оптимізувати використання матеріалів, скоротити виробничі ланцюги й перенести виробництво ближче до споживача. Така тенденція сприяє зменшенню транспортних витрат і викидів, розширенню доступу до технологій, а також стимулює розвиток малого інноваційного бізнесу.

Таким чином, обидві технології виступають інструментами досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом та екологічною стійкістю, що й становить сутність сестейнової економіки. Альтернативна енергетика та адитивні технології створюють технологічне підґрунтя для нової

Таблиця 2

**Вплив альтернативної енергетики та адитивного виробництва
на складові сестейнової економіки**

Компонент	Альтернативна енергетика	Адитивне виробництво
Економічний	Зниження витрат на енергію у довгостроковій перспективі Розвиток нових ринків та «зелених» індустрій Енергетична незалежність регіонів	Зменшення витрат на матеріали та логістику Прискорення інноваційного циклу Локалізація виробництва та економія на масштабах
Соціальний	Створення робочих місць у сфері відновлюваної енергетики Підвищення доступу до енергії у віддалених громадах Енергетична справедливість	Демократизація доступу до виробничих технологій Підтримка малих і середніх підприємств Персоналізоване виробництво відповідно до потреб громад
Екологічний	Зниження викидів парникових газів Відмова від викопного палива Збереження природних ресурсів	Мінімізація відходів матеріалів Енергоефективність виробничих процесів Можливість створення більш довговічних, ремонтпридатних виробів

Джерело: розроблено авторами на основі (Deshmukh et al., 2021; Hassan et al., 2024; Hegab et al., 2023; Javaid et al., 2021)

економічної парадигми, яка відмовляється від викопної енергетики, надвиробництва та екологічно шкідливих практик. Вони дозволяють реалізувати модель інноваційного, децентралізованого та етично орієнтованого розвитку, що є суттю сестейнової економіки.

Синергія енергетичних і виробничих інновацій як потенціал для країн, що розвиваються та постіндустріальних економік.

Перехід до сестейнової економіки має різні стартові умови для різних типів країн, однак синергія альтернативної енергетики та адитивного виробництва демонструє значний потенціал як для країн Глобального Півдня, що прагнуть інклюзивного зростання, так і для постіндустріальних країн, які шукають моделі «зеленого» оновлення інфраструктури та робочих місць.

У багатьох країнах, що розвиваються, проблеми енергетичної бідності, інфраструктурної віддаленості та низької доступності технологій залишаються ключовими викликами. Альтернативна енергетика та адитивне виробництво можуть розірвати залежність від централізованих систем та створити нові можливості для економічного розвитку.

В Кенії діє ініціатива M-KOPA Solar, яка надає сонячні енергетичні комплекти у сільські громади за моделлю “pay-as-you-go” (Enebe et al., 2024). Така діяльність дозволяє домогосподарствам отримати доступ до освітлення, зарядки телефонів та холодильників без підключення до центральної електромережі.

У 2020 р. неурядові організації в Найробі почали використовувати 3D-друк для виготовлення захисних щитків і медичних масок під час пандемії COVID-19 (University of Nairobi, Department of Physics, 2020). Це дозволило реагувати на локальні потреби без імпорту дорогого обладнання.

Такі технологічні рішення мають комплексний соціально-економічний ефект, зокрема сприяють локалізації виробництва, створюють нові робочі місця у сферах обслуговування сонячних систем та цифрових технологій, підвищують рівень енергонезалежності громад, а також розширюють доступ до базових послуг – охорони здоров'я, освіти, засобів зв'язку.

У постіндустріальних країнах, таких як держави Європейського Союзу, США, Канада, Японія, трансформація економічної моделі набуває форми так званої «зеленої» реіндустріалізації, що передбачає відновлення промислового потенціалу на засадах сталого розвитку. В умовах високого енергоспоживання, зношеної інфраструктури, потреби у нових робочих місцях та вичерпання традиційної моделі масового споживання ці країни дедалі активніше впроваджують технології, орієнтовані на декарбонізацію, енергоефективність і замкнені виробничі цикли.

Показовим прикладом є Німеччина, яка реалізує комплексну стратегію енергетичного переходу під назвою Energiewende. Згідно з даними Agora Energiewende (2023), політика передбачає поступову відмову від використання викопного палива та ядерної енергетики на користь сонячної, вітрової, біо- та гідроенергетики. Станом на 2023 рік частка відновлюваних джерел у структурі енергоспоживання перевищила 50%, а до 2030 року очікується зростання цього показника до 80%, що зробить Німеччину одним з лідерів у глобальній декарбонізації енергетики.

Паралельно, у промисловому секторі країни активно впроваджуються адитивні виробничі технології, зокрема 3D-друк. Концерни Siemens та BMW використовують ці технології для виготовлення прототипів, складних

деталей двигунів і запчастин, що дозволяє суттєво знизити витрати на логістику, зменшити обсяги промислових відходів і пришвидшити інноваційний цикл (Paloma Duran, 2018; BMW Group, 2024).

Впровадження зазначених рішень формує комплексний системний ефект, що проявляється у декарбонізації енергетики та промисловості, стимулюванні зростання «зелених» інноваційних кластерів, підвищенні ефективності використання енергії та сировини у високотехнологічному виробництві, зокрема в авіаційній, автомобільній та медичній галузях. Крім того, ці процеси сприяють практичному впровадженню принципів сестейнової економіки. Такий підхід не лише зменшує екологічне навантаження, а й створює нові можливості для технологічного оновлення індустрії відповідно до цілей сталого розвитку.

Таким чином, постіндустріальні економіки не лише адаптуються до екологічних викликів, а й створюють нові технологічні й інституційні моделі сталого зростання, де синергія між відновлюваною енергетикою та цифровими виробничими рішеннями стає основою конкурентоспроможності в умовах зеленої трансформації.

Україна, як держава з ринковою структурою економіки, має значний потенціал для інтеграції підходів сталого розвитку, зокрема через поєднання альтернативної енергетики та адитивного виробництва. У сільському господарстві актуальним є впровадження біоенергетичних рішень та малих сонячних станцій у межах децентралізованих громадських ініціатив, що дозволяє не лише підвищити енергетичну автономію сіл, а й стимулювати місцеву економіку. У промисловому секторі перспективною є адаптація технологій 3D-друку для виготовлення запчастин, проведення ремонтів та навчання технічного персоналу на місцях, що дає змогу скоротити логістичні витрати та час на обслуговування виробничих систем. Особливої актуальності такі рішення набувають для повоєнної відбудови, де поєднання відновлюваної енергетики з мобільними модулями 3D-друку може забезпечити оперативне будівництво тимчасових житлових об'єктів, медичних пунктів і освітніх центрів у постраждалих регіонах. Впровадження таких інтегрованих технологій у рамках сталої відбудови дозволить Україні не лише ліквідувати наслідки руйнувань, а й закласти основу для сестейнової економіки майбутнього, орієнтованої на стійкість, інновації та соціальну справедливість (UNDP Ukraine, 2023).

Синергія альтернативної енергетики та адитивного виробництва відкриває траєкторії

розвитку сестейнової економіки від інклюзивного зростання та подолання енергетичної бідності в країнах, що розвиваються, до «зеленого» оновлення промисловості у постіндустріальних державах. В обох випадках це не лише технологічний, а соціально-економічний та стратегічний інструмент, здатний змінити логіку функціонування економіки.

Дискусійні положення. Попри стрімкий розвиток технологій, таких як альтернативна енергетика та адитивне виробництво, економічна система багатьох країн демонструє високу інерційність. Така економічна інерція полягає у збереженні пріоритетів традиційних джерел енергії, централізованих ланцюгів поставок, лінійних моделей виробництва та обмеженого інвестування у трансформаційні інновації.

Дослідження показують, що значною перешкодою до переходу на відновлювані джерела енергії є так званий carbon lock-in – залежність економік від викопного палива, що підтримується існуючими інституційними, фінансовими та інфраструктурними структурами (Seto et al., 2016). Крім того, багато промислових підприємств демонструють низьку адаптивність до технологій 4.0, зокрема до адитивного виробництва, оскільки зміна виробничих процесів вимагає значних витрат часу, ресурсів і культурної трансформації (de Sousa Jabbour et al., 2022).

Згідно з дослідженнями Міжнародного енергетичного агентства (IEA), навіть за сприятливих інвестиційних умов, більшість держав зберігають високий рівень субсидування викопного палива, що створює нерівні умови для розвитку зеленої енергетики (IEA, 2023). Таким чином, державна політика часто не стимулює трансформації.

З боку бізнесу, рішення приймаються з орієнтацією на короткострокову рентабельність, що гальмує впровадження довгострокових інновацій, таких як 3D-друк. Цей процес є показовим прикладом path dependency, коли раніше обраний вектор розвитку формує бар'єри для змін (Löfsten et al., 2024).

Крім того, суспільна та споживча поведінка також часто демонструє інерцію, яка полягає в недовірі до нових джерел енергії або до виробів, виготовлених новими методами, що знижує ринковий попит на інноваційні рішення (Bögel et al., 2023).

Таким чином, для подолання економічної інерції потрібен комплексний підхід, що включає політичну волю, фінансові стимули, інституційні реформи та широку просвітницьку кампанію.

Висновки. Сестейнова трансформація економіки постає як відповідь на системну

кризу лінійних моделей розвитку, екологічні виклики та технологічні зрушення. В умовах кліматичної кризи, вичерпання природних ресурсів і соціальної нерівності зростає усвідомлення необхідності переходу від моделі безмежного зростання до моделі якісного розвитку, що гармонізує економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну рівновагу.

Альтернативна енергетика та адитивне виробництво є технологічними рушіями такої трансформації. Їхній вплив виявляється не лише у зменшенні вуглецевого сліду та оптимізації виробництва, а й у створенні нових структур зайнятості, підтримці децентралізованого економічного розвитку, скороченні залежності від глобальних ланцюгів поставок та підвищенні стійкості до зовнішніх шоків.

Разом з тим, поширення альтернативних джерел енергії й адитивних технологій не є лінійним або універсальним процесом. Багато країн стикаються з інституційною інерцією, економічною залежністю від традиційних секторів, браком інвестицій та недовірою до технологічних змін.

Особливого значення набуває питання соціальної інклюзивності трансформаційних

процесів. Адже лише той підхід, який враховує потреби різних верств населення. Тому потенціал альтернативної енергетики та адитивного виробництва особливо важливий для країн, що розвиваються, оскільки дозволяє подолати інфраструктурну відсталість, енергетичну бідність та цифровий розрив.

Для України перехід до сестейнової економіки є не лише стратегічною відповіддю на глобальні виклики, а й інструментом повоєнної відбудови. Комбінація децентралізованих джерел енергії, мобільних виробничих рішень і локального підприємництва може створити основу для інноваційного економічного зростання, зменшення залежності від імпорту, розвитку нових ринків праці та покращення якості життя громадян. Успішність такого переходу залежатиме від спроможності державної політики створити сприятливе середовище для інновацій, залучити міжнародну підтримку та активізувати міжсекторальну взаємодію.

Отже, альтернативна енергетика та адитивне виробництво не є ізольованими технологічними явищами, а стають системоутворювальними елементами нової економічної логіки, у центрі якої – гідність, довготривала безпека та баланс з природним середовищем.

Список використаних джерел:

1. Barrier E. B. (2017). The concept of sustainable economic development. In *The economics of sustainability* (pp. 87–96). Routledge.
2. Dietz R., Daly H. & O'Neill D. (2013). *Enough is enough: Building a sustainable economy in a world of finite resources*. Routledge.
3. Hosan S., Karmaker S. C., Rahman M. M., Chapman A. J. & Saha B. B. (2022). Dynamic links among the demographic dividend, digitalization, energy intensity and sustainable economic growth: Empirical evidence from emerging economies. *Journal of Cleaner Production*, 330, 129858. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129858>
4. Abad-Segura E. & González-Zamar M.-D. (2021). Sustainable economic development in higher education institutions: A global analysis within the SDGs framework. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126133. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126133>
5. Jain V., Ramos-Meza C. S., Aslam E., Chawla C., Nawab T., Shabbir M. S. & Bansol A. (2022). Do Energy Resources matter for Growth Level? The dynamic effects of different strategies of renewable energy, carbon emissions on sustainable economic growth. *Clean Technologies and Environmental Policy*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10098-022-02432-9>
6. Li J., Zhang X., Ali S. & Khan Z. (2020). Eco-innovation and energy productivity: New determinants of renewable energy consumption. *Journal of Environmental Management*, 271, 111028. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jen.vman.2020.111028>
7. Vanegas Cantarero M. M. (2020). Of renewable energy, energy democracy, and sustainable development: A roadmap to accelerate the energy transition in developing countries. *Energy Research & Social Science*, 70, 101716. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101716>
8. Olabi A. G. & Abdelkareem M. A. (2022). Renewable energy and climate change. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 158, 112111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.112111>
9. Gielen D., Boshell F., Saygin D., Bazilian M. D., Wagner N. & Gorini R. (2019). The role of renewable energy in the global energy transformation. *Energy Strategy Reviews*, 24, 38–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2019.01.006>
10. Pan X., Shao T., Zheng X., Zhang Y., Ma X. & Zhang Q. (2023). Energy and sustainable development nexus: A review. *Energy Strategy Reviews*, 47, 101078. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2023.101078>
11. Peng, T., Kellens, K., Tang, R., Chen, C., & Chen, G. (2018). Sustainability of additive manufacturing: An overview on its energy demand and environmental impact. *Additive Manufacturing*, 21, 694–704. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.addma.2018.04.022>

12. Gao C., Wolff S. & Wang S. (2021). Eco-friendly additive manufacturing of metals: Energy efficiency and life cycle analysis. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 459–472. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.06.011>
13. Chaudhary R., Fabbri P., Leoni E., Mazzanti F., Akbari R. & Antonini C. (2022). Additive manufacturing by digital light processing: a review. *Progress in Additive Manufacturing*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40964-022-00336-0>
14. Srivastava M. & Rathee S. (2021). Additive manufacturing: recent trends, applications and future outlooks. *Progress in Additive Manufacturing*, 7(2), 261–287. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40964-021-00229-8>
15. Rasiya G., Shukla A. & Saran K. (2021). Additive Manufacturing-A Review. *Materials Today: Proceedings*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.181>
16. United Nations. (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. URL: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>
17. Sachs J.D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press, New York. DOI: <https://doi.org/10.7312/sach17314>
18. Elkington J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
19. Stiglitz J., Sen A. & Fitoussi J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>
20. Lind, N. (2019). A development of the Human Development Index. *Social Indicators Research*, 146(3), 409–423. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-019-02133-9>
21. Helliwell J., Layard R., Sachs J., De Neve J.-E., Lara B. Akinin L.B. & Shun Wang, S. (2023). *World Happiness Report 2023*. Sustainable Development Solutions Network. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2023/>
22. United Nations. (n.d.). Sustainable Development Goals Indicators. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/>
23. Global Footprint Network. (n.d.). Ecological Footprint. URL: <https://www.footprintnetwork.org>
24. Jackson T. (2016). *Prosperity without Growth: Foundations for the Economy of Tomorrow* (2nd ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315677453>
25. Bermejo R. (2014). *Handbook for a Sustainable Economy*. Springer Netherlands. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-94-017-8981-3>
26. Wang F., Wong W.-K., Wang Z., Albasher G., Alsultan N. & Fatemah A. (2023). Emerging pathways to sustainable economic development: An interdisciplinary exploration of resource efficiency, technological innovation, and ecosystem resilience in resource-rich regions. *Resources Policy*, 85, 103747. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103747>
27. Corvellec H., Stowell A. F. & Johansson N. (2021). Critiques of the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*. DOI: <https://doi.org/10.1111/jiec.13187>
28. Mies A. & Gold S. (2021). Mapping the social dimension of the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 321, 128960. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128960>
29. Hao X., Li Y., Ren S., Wu H. & Hao Y. (2023). The role of digitalization on green economic growth: Does industrial structure optimization and green innovation matter? *Journal of Environmental Management*, 325, 116504. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.116504>
30. D'Amato D. & Korhonen J. (2021). Integrating the green economy, circular economy and bioeconomy in a strategic sustainability framework. *Ecological Economics*, 188, 107143. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107143>
31. Waddock S. (2021). Wellbeing Economics Narratives for a Sustainable Future. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 151–167. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00107-z>
32. Layard R. & De Neve J. E. (2023). *Wellbeing*. Cambridge University Press.
33. Brauers H. & von Hirschhausen C. (2018). [Review of Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist, by K. Raworth]. *Economics of Energy & Environmental Policy*, 7(2), 155–158. URL: <https://www.jstor.org/stable/27030636>
34. Raworth K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.
35. Sahan E., Sanz Ruiz C., Raworth K., van Winden W. & van den Buuse D. (2022). What Doughnut Economics means for business: creating enterprises that are regenerative and distributive by design. Doughnut Economics Action Lab.
36. IRENA (International Renewable Energy Agency). (2020). *Global Renewables Outlook: Energy transformation 2050*. URL: <https://www.irena.org/publications/2020/Apr/Global-Renewables-Outlook-2020>
37. Zhou L., Miller J., Vezza J., Mayster M., Raffay M., Justice Q., Al Tamimi Z., Hansotte G., Sun-kara L. D. & Bernat J. (2024). Additive Manufacturing: A Comprehensive Review. *Sensors*, 24(9), 2668. DOI: <https://doi.org/10.3390/s24092668>
38. Hassan Q., Algburi S., Sameen A. Z., Al Musawi T. J., Al-Jiboory A. K., Salman H. M., Ali B. M. & Jaszczur, M. (2024). A Comprehensive Review of International Renewable Energy Growth. *Energy and Built Environment*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enbenv.2023.12.002>

39. Deshmukh M. K. G., Sameeroddin M., Abdul D. & Abdul Sattar M. (2021). Renewable energy in the 21st century: A review. *Materials Today: Proceedings*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.501>
40. Hegab H., Khanna N., Monib N. & Salem A. (2023). Design for sustainable additive manufacturing: A review. *Sustainable Materials and Technologies*, e00576. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.susmat.2023.e00576>
41. Javaid M., Haleem A., Singh R. P., Suman R. & Rab S. (2021). Role of additive manufacturing applications towards environmental sustainability. *Advanced Industrial and Engineering Polymer Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aiepr.2021.07.005>
42. Enebe G. C., Ukoba K. & Jen T.-C. (2024). Driving Solar Energy Adoption in Africa Using Globalization. *Y 2024 IEEE 5th International Conference on Electro-Computing Technologies for Humanity (NIGERCON)* (c. 1–11). IEEE. DOI: <https://doi.org/10.1109/nigercon62786.2024.10927376>
43. University of Nairobi, Department of Physics. (2020). COVID-19 face shield and mask research project. URL: <https://physics.uonbi.ac.ke/research-projects/covid-19-face-shield-and-mask-research-project>
44. Agora Think Tanks (2024): Climate-neutral Germany. From target-setting to implementation. URL: https://agora-energiawende.org/fileadmin/Projekte/2023/2023-30_DE_KNDE_Update/A-EW_346_Climate-neutral_Germany_EN_Summary_WEB.pdf
45. BMW Group. (2024). 3D printing takes over in production: individual robot grippers play a crucial role. BMW Group. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/news/general/2024/production-with-3d-printing.html>
- Paloma Duran. (2025, June 30). Siemens test 3D printed superalloy parts for gas turbine aerospace engine. *3D Printing Industry*. URL: <https://3dprintingindustry.com/news/siemens-test-3d-printed-superalloy-parts-for-gas-turbine-aerospace-engine-137924/>
46. UNDP Ukraine. (2023). Green Energy Recovery Programme in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/green-energy-recovery-programme-ukraine>
47. Seto K. C., Davis S. J., Mitchell R. B., Stokes E. C., Unruh G. & Ürge-Vorsatz D. (2016). Carbon Lock-In: Types, Causes, and Policy Implications. *Annual Review of Environment and Resources*, 41(1), 425–452. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-110615-085934>
48. de Sousa Jabbour A. B. L., Foropon C., Godinho Filho M. & Roubaud D. (2022). Industry 4.0 technologies and the circular economy: Exploring the perceived benefits and the challenges of 3D printing in sustainable manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 344, 131090. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131090>
49. IEA. (2023). World Energy Investment 2023. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2023>
50. Löfsten H., Isaksson A., Rannikko H., Tornikoski E. & Buffart M. (2024). Impact of initial business model on the growth trajectory of new technology-based firms: a path dependency perspective. *The Journal of Technology Transfer*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10086-6>
51. Bögel P. M., Trenks H., Upham P., Sauter H., Albiez M., Stelzer V. & Laborgne P. (2023). Diversifying power in action: A socio-psychological approach to inclusive energy transition experiments. *Energy Research & Social Science*, 100, 103070. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103070>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-6>
УДК 330.322

Квасній Л.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»;
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3054-0158>

Грицько Р.Ю.

доктор наук з державного управління,
кандидат медичних наук, доцент,
Львівський національний медичний університет
імені Данила Галицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7086-8399>

Kvasnii Lyubov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management";
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

Hrycko Roman

Doctor of Public Administration, Candidate of Medical Sciences,
Associate Professor,
Danylo Halytsky Lviv National Medical University

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНІ

INSTITUTIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF FORMING AN INTEGRATED INVESTMENT CLIMATE IN UKRAINE

Стаття присвячена аналізу правового регулювання інвестиційної діяльності, ролі державних інституцій у її стимулюванні. Метою статті є аналіз сучасного стану інституційних та правових засад формування інтегрованого інвестиційного клімату в Україні, характеристика основних проблем та виявлення бар'єрів, що знижують інвестиційну активність, а також окреслення основних напрямів вдосконалення нормативно-правової бази та інституційного забезпечення для створення сприятливого середовища залучення як внутрішніх, так і іноземних інвестицій. Зазначено, що економічні потрясіння, що почалися 24 лютого 2022 року, спричинили значну нестабільність, яка змусила інвесторів діяти з більшою обережністю. В статті визначено інституційні засади, які впливають на формування сприятливого інвестиційного середовища, включаючи нормативно-правову базу, прозорість фінансових операцій, інфраструктурну модернізацію та інтеграцію до міжнародних ринків. Авторами розроблено пропозиції щодо вдосконалення законодавчої бази для залучення іноземних та внутрішніх інвестицій.

Ключові слова: інвестиції, інтегрований інвестиційний клімат, інвестиційна активність, нормативно-правова база, інвестиційне середовище.

The article is devoted to the analysis of the legal regulation of investment activity, the role of state institutions in its stimulation. The purpose of the article is to analyze the current state of the institutional and legal foundations of the formation of an integrated investment climate in Ukraine, characterize the main problems and identify barriers that reduce investment activity, as well as outline the main areas of improvement of the regulatory framework and institutional support to create a favorable environment for attracting both domestic and foreign investments. In the process of writing the article, a set of methods was used, which allowed achieving scientific objectivity and comprehensive analysis of the topic: analysis and synthesis; comparative method; systematic approach; empirical approach. Deductive and inductive approaches contributed to the development of recommendations for improving the institutional and legal foundations of the formation of an integrated investment climate in Ukraine. It is noted that the economic shocks that began on February 24, 2022, caused significant instability, which forced investors to act with greater caution. The article identifies institutional principles that influence the formation of a favorable investment environment, including the regulatory framework, transparency of financial transactions, infrastructure modernization and integration into international markets. The authors have developed proposals for improving the

regulatory framework to increase transparency and predictability of business conditions in Ukraine, which will contribute to attracting foreign investors. The practical value of the article lies in identifying and systematizing institutional and legal measures for the formation of an integrated investment climate in Ukraine, which can become the basis for improving the country's investment policy. The results obtained may be useful for state authorities, local governments, international organizations, business associations and investors interested in stabilizing the economic situation and forming an effective investment environment in Ukraine.

Keywords: investment, integrated investment climate, investment activity, regulatory framework, investment environment.

Постановка проблеми. Формування інтегрованого інвестиційного клімату є одним із ключових завдань, від вирішення якого залежить стійкість економічного зростання, модернізація національної економіки та її інтеграція у світові ринки. Однак сучасний стан інвестиційного середовища в Україні характеризується наявністю низки проблем, а саме: високий рівень ризиків для інвесторів, недосконалість правового регулювання, адміністративні бар'єри та низький рівень захисту прав власності.

Важливість цієї проблематики обумовлена необхідністю стимулювання інвестиційної активності як одного з ключових факторів економічного розвитку. Наукове значення дослідження полягає у визначенні ефективних механізмів вдосконалення правових та інституційних засад інвестиційного клімату. З практичної точки зору, актуальність питання підсилюється потребою залучення іноземного капіталу для відновлення економіки України, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Таким чином, постановка проблеми має безпосередній зв'язок із сучасними науковими завданнями, що спрямовані на вивчення інвестиційних процесів, а також із практичними аспектами розробки стратегій економічного розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації, присвячені інвестиційній політиці в Україні, акцентують увагу на ключових аспектах, пов'язаних із інвестиційним кліматом, економічними реформами та залученням іноземного капіталу. Питання інвестування в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України активно досліджуються багатьма науковцями. Мошляк І.О. зосереджується на впливі зовнішніх і внутрішніх факторів на інвестиційне середовище України, особливо в контексті економічних криз і військових конфліктів. Дослідник наголошує на важливості державного регулювання, зокрема прозорості, зниженні адміністративних бар'єрів і створенні механізмів для страхування ризиків, пов'язаних із війною. У його роботах також акцентується увага на значенні

міжнародної допомоги для формування сприятливих умов для інвесторів.

Б. Торбич, М. Волос, М. Гарбуз, А. Соколов, І. Солодкий та М. Якубець аналізують основні принципи покращення інвестиційного клімату в складних умовах війни. Д. Ванькович вивчає наслідки війни для економіки України та її інвестиційної діяльності. Він описує зміни у структурі інвестиційних потоків і підкреслює потребу залучення прямих іноземних інвестицій через створення спеціальних економічних зон та запровадження податкових стимулів. Окремо автор розглядає проблеми доступу до фінансування в постраждалих регіонах і пропонує шляхи їх подолання.

У роботах українських науковців, таких як Ю. Руснак і Н. Резник, розглядається вплив політико-правових факторів на інвестиційну привабливість України. Огляд наукової літератури з досліджуваної тематики свідчить, що дослідники приділяють значну увагу вдосконаленню регуляторного середовища та боротьбі з корупцією, які є особливо важливими для створення сприятливого інвестиційного клімату. Зокрема, у працях О. Стащук, О. Деркач, В. Лозовик наголошується на позитивному впливі антикорупційних заходів на підвищення інвестиційної активності та привабливості України. Проте питання інституційних та правових засад формування інтегрованого інвестиційного клімату в Україні в нинішніх умовах воєнного часу та післявоєнного відродження потребують подальшого дослідження.

Метою статті є аналіз сучасного стану інституційних та правових засад формування інтегрованого інвестиційного клімату в Україні, характеристика основних проблем та виявлення бар'єрів, що знижують інвестиційну активність, а також окреслення основних напрямів вдосконалення нормативно-правової бази та інституційного забезпечення для створення сприятливого середовища залучення як внутрішніх, так і іноземних інвестицій.

Виклад основного матеріалу. Формування сприятливого інституційного та правового середовища є надзвичайно важливим

для інтеграції України у світовий економічний простір, підвищення її інвестиційної привабливості та забезпечення сталого економічного розвитку.

Під інтегрованим інвестиційним кліматом розуміємо системну характеристику економічного середовища країни або регіону, яка показує ступінь взаємодії між нормативно-правовими, інституційними, інфраструктурними, фінансовими та соціальними чинниками, що забезпечують сприятливі умови для залучення, ефективного використання та збереження інвестицій. Інтегрований підхід до формування інвестиційного клімату базується на інтернаціоналізації економічних процесів міжнародними організаціями, спрямованих на досягнення довгострокового економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення гармонійної стійкості розвитку.

Сприятливе інвестиційне середовище є результатом комплексного впливу інституційних чинників, які формують основу для залучення капіталу, забезпечення стабільності та економічного зростання.

Аналіз наукових досліджень [1] показує, що чітка, стабільна та прозора система законодавства є важливим чинником для інвесторів. Вона повинна регулювати питання захисту прав власності, умов здійснення підприємницької діяльності, а також передбачати пільгові умови для залучення інвестицій у пріоритетні галузі економіки.

Ефективна система фінансового контролю та звітності забезпечує довіру інвесторів до економіки країни. Це включає впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, забезпечення прозорості банківських і фінансових операцій, а також дієвий контроль над ухиленням від сплати податків і фінансовими маніпуляціями. Також наявність розвинутої інфраструктури виступає важливим чинником для залучення інвестицій. [5] Модернізація транспортної, енергетичної, логістичної та цифрової інфраструктури сприяє зниженню витрат для бізнесу та забезпечує інтеграцію регіонів до глобальних ланцюгів створення вартості. Активна участь у міжнародній торгівлі, угоди про вільну торгівлю, адаптація внутрішніх стандартів до міжнародних норм і приєднання до глобальних економічних організацій (наприклад, СОТ чи ОЕСР) створюють додаткові стимули для іноземних інвесторів.

На нашу думку, удосконалення цих інституційних засад сприятиме зміцненню інтегрованого інвестиційного клімату, що стане запорукою економічного розвитку країни та її інтеграції у світову економіку.

Інституційна база формування інтегрованого інвестиційного клімату в Україні включає систему державних, регіональних та міжнародних інституцій, які впливають на створення сприятливого середовища для залучення інвестицій. До них відносять:

1. Державні установи:

– Міністерство економіки України, яке здійснює розробку політики у сфері інвестиційної діяльності, координує реалізацію економічних програм.

– Державна установа “UkraineInvest”, що виконує функцію консультанта для іноземних інвесторів, сприяючи їх входженню на український ринок.

– Фонд державного майна, що забезпечує приватизацію державної майни, створюючи можливості для інвестицій.

2. Регіональні установи:

– Місцеві органи влади, що забезпечують розробку локальних стратегій інвестування, надають підтримку проектам регіонального значення.

– Агенції регіонального розвитку, які сприяють залучення інвесторів на регіональному рівні через реалізацію проектів інфраструктурного та соціального розвитку.

3. Міжнародні установи:

– Світовий банк, МВФ, ЄБРР призначені надавати технічну, консультативну та фінансову підтримку Україні у реформуванні інституційного середовища.

– Іноземні торгово-економічні місії, які активно працюють над залученням прямих іноземних інвестицій.

Наразі в Україні функціонують різні державні установи, що опікуються інвестиціями (Міністерство економіки, Державна служба інвестицій тощо), проте їх діяльність недостатньо синхронізована, що створює дублювання функцій і ускладнює процес інвестиційного адміністрування. Хоча в Україні діють й інші спеціалізовані установи, такі як UkraineInvest, їх вплив обмежений через недостатнє фінансування, кадрові ресурси та підтримку комплексної стратегії [14].

В таблиці 1 наведено багатовекторність інституційних аспектів, які сприяють формуванню сприятливого інвестиційного клімату в Україні.

Мають місце і проблеми щодо ефективності місцевих органів влади. Багато обласних і місцевих адміністрацій показали низьку активність у залученні інвестицій, що зменшує можливості регіонального розвитку. Тому доцільними можуть бути розробка інтегрованої державної стратегії залучення інвестицій та удосконалення законодавства

Таблиця 1

Інституційні аспекти формування інтегрованого інвестиційного клімату в Україні

Категорія	Характеристика та приклади
Державні органи управління	
Міністерство економіки України	Відповідає за розробку інвестиційної політики, координацію програм залучення інвестицій, аналіз інвестиційного клімату.
Офіс із залучення та підтримки інвестицій «UkraineInvest»	Забезпечує супровід інвесторів, допомагає в реалізації проектів, пропонує консультації та інформує про можливості інвестування.
Фонд державного майна України	Відповідає за приватизацію державного майна, що є важливим інструментом залучення інвестицій у державний сектор.
Державна регуляторна служба України	Контролює дерегуляцію підприємницької діяльності, знижує адміністративний тиск на бізнес.
Міжнародні організації та партнери	
Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)	Фінансує інвестиційні проекти, надає консультаційну підтримку для підприємств та уряду.
Міжнародний валютний фонд (МВФ)	Сприяє стабілізації економіки шляхом фінансування та впровадження реформ.
Світовий банк	Підтримує великі інфраструктурні проекти, надає фінансування для соціально-економічного розвитку.
Регіональні та місцеві інституції	
Агентства регіонального розвитку	Відповідають за залучення інвестицій на рівні громад та регіонів, розробляють програми розвитку територій.
Центри підтримки бізнесу	Надають консультації для підприємців, сприяють розробці та впровадженню інвестиційних проектів.
Місцеві органи влади	Вирішують питання земельного забезпечення, інфраструктурної підтримки інвестиційних проектів на рівні громад.
Інструменти співпраці та комунікації	
Публічно-приватне партнерство (PPP)	Механізм співпраці держави та бізнесу для реалізації масштабних проектів, зокрема у сфері інфраструктури та енергетики.
Інвестиційні форуми та виставки	Заходи на міжнародному та регіональному рівнях для презентації можливостей України іноземним інвесторам (наприклад, UkraineInvest Forum).
Електронні платформи	Використання онлайн-систем для подання заявок на інвестиційні проекти, отримання дозвільних документів.
Реформування інституційної бази	
Цифровізація процесів	Автоматизація адміністративних процедур для зменшення бюрократичних бар'єрів (портал «Дія», електронні реєстри).
Антикорупційні ініціативи	Впровадження незалежних антикорупційних органів для підвищення довіри інвесторів (НАБУ, НАЗК).
Покращення якості держуправління	Підвищення ефективності роботи державних органів через впровадження стандартів управління та навчання кадрів.

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

у відповідності з міжнародними стандартами. Це може сприяти активізації співпраці з міжнародними інституціями для залучення технічної та фінансової допомоги Україні.

Правова база інвестиційної діяльності в Україні складається з національних законів, нормативних актів та міжнародних угод, що регулюють питання залучення, захисту та управління інвестиціями. Правове регулювання інвестиційної діяльності в Україні визначається національним законодавством. Державне регулювання інвестиційної діяльності здійснюється як через прямий адміністративно-правовий вплив, так і через непрямі заходи. Пряме регулювання реалізується шляхом управління державними

інвестиціями, прогнозування їх обсягів, визначення умов інвестування та контролю за дотриманням законодавства. Непряме регулювання включає створення сприятливого інвестиційного клімату через економічні стимули, бюджетно-податкову, фінансово-кредитну політику, заохочення іноземних інвестицій та регулювання фондового ринку. Проте вважаємо за доцільне наголосити на недосконалості законодавчої бази. За наявності базових нормативних актів (Закон «Про інвестиційну діяльність», Закон «Про режим іноземного інвестування»), законодавство часто містить невідповідності, прогалини та не враховує специфіку сучасних глобальних викликів.

В таблиці 2 відображено основні правові засади, які формують основу для залучення інвестицій та створення сприятливого інвестиційного клімату в Україні.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, військові дії в Україні значно вплинули на інтегрований інвестиційний клімат країни. Виникли нові виклики в умовах військового стану:

- значні ризики, пов'язані з війною, ускладнюють планування довгострокових інвестицій;

- порушення логістики, інфраструктурних зв'язків та втрата активів знижують інтерес до інвестицій у певних регіонах;

- необхідність впровадження спеціальних механізмів страхування інвестицій від військових ризиків.

Таким чином, правові засади формування інвестиційного клімату охоплюють широкий спектр регуляторних інструментів, спрямованих на стимулювання як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій.

Аналіз вітчизняного інтегрованого інвестиційного клімату вказує на наявність певних проблем інституційно-правового забезпечення [17]:

- низький рівень координації між державними та місцевими органами;

- складність і тривалість процедур, пов'язаних з реєстрацією інвестицій;

Таблиця 2

Правові засади формування інтегрованого інвестиційного клімату в Україні

Категорія	Основні положення та приклади
Законодавство України	
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Визначає принципи інвестиційної діяльності, права та обов'язки інвесторів.
Закон України «Про іноземні інвестиції»	Регулює залучення іноземних інвестицій, передбачає гарантії захисту прав інвесторів, включаючи компенсацію у разі націоналізації.
Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями»	Запроваджує стимули для великих інвесторів: податкові пільги, спрощене отримання дозволів, надання земельних ділянок.
Податковий кодекс України	Встановлює податкові пільги для підприємств, що реалізують інвестиційні проекти в пріоритетних галузях.
Земельний кодекс України	Регулює питання надання земельних ділянок для реалізації інвестиційних проектів.
Закон України «Про режим іноземного інвестування»	Регулює специфіку правового режиму для іноземних інвесторів, включаючи особливі умови інвестування в Україні.
Міжнародні договори та угоди	
Угода про асоціацію між Україною та ЄС	Передбачає гармонізацію законодавства з нормами ЄС, спрощує доступ до європейських ринків для українських компаній.
Вашингтонська конвенція 1965 року	Забезпечує врегулювання інвестиційних спорів між державами та іноземними інвесторами через Міжнародний центр із врегулювання спорів (ICSID).
Багатостороння інвестиційна гарантія (MIGA)	Забезпечує страхування інвестиційних ризиків, включаючи ризики війни та націоналізації.
Угоди про уникнення подвійного оподаткування	Сприяють зниженню податкового навантаження для іноземних інвесторів.
Інструменти реформ та дерегуляції	
Електронні сервіси (портал «Дія»)	Спрощують процедуру реєстрації бізнесу, знижують адміністративні бар'єри.
Закон «Про державні закупівлі»	Впровадження прозорої системи закупівель (Prozorro), що сприяє відкритості економічних процесів.
Закон України «Про концесії»	Сприяє залученню приватного капіталу для реалізації великих інфраструктурних проектів.
Напрями вдосконалення	
Гармонізація з міжнародними стандартами	Адаптація законодавства України до європейських норм для підвищення інвестиційної привабливості.
Механізми страхування ризиків	Розробка гарантій компенсації інвесторам у разі втрат, зокрема у зв'язку з військовими ризиками.
Судова реформа	Забезпечення прозорості та незалежності судової системи для ефективного захисту прав інвесторів.

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

- недостатній рівень захисту інвесторів у разі виникнення захворювання;
- відсутність механізмів страхування інвестиційних ризиків, особливо у період воєнного стану;
- високий рівень корупції, що залишається лише з ключових перешкод для інвесторів;
- складна система адміністрування, яка вимагає процесів реєстрації бізнесу, отримання дозволів і вирішення спорів;
- низький рівень прозорості та прогнозованості економічної політики, що створює невизначеність для інвесторів.

Проте в Україні є й позитивні зрушення [11]:

- впровадження стандартів ЄС у сферу корпоративного управління, податкової політики та прозорості покращує інвестиційне середовище;
- нове законодавство щодо спеціальних економічних зон та створення індустріальних парків дозволяє давати результати, залучаючи інвесторів у певних секторах;
- запровадження електронних сервісів для ведення бізнесу спрощує багато адміністративних процедур.
- впровадження електронних сервісів для реєстрації бізнесу (портал «Дія»);
- оновлення законодавства у сфері захисту прав інвесторів;
- зниження адміністративних бар'єрів для бізнесу через дерегуляцію.

Відомо чималий зарубіжний досвід використання територіально-орієнтованих меха-

нізмів стимулювання інвестицій задля забезпечення повоєнної відбудови і постконфліктного відновлення проблемних територій, проте кожна країна має власні особливості та інструменти стимулювання розвитку. Використання території зі спеціальними умовами для стимулювання інвестицій в Україну пов'язане з прогнозом забезпечити активний розвиток регіональних економік у забезпеченні обмеженості власного капіталу та потреби залучення зовнішніх інвестицій. Це можна реалізувати впровадженням спеціальних правових режимів на окремих територіях, які були б спрямовані на стимулювання інвестиційної активності, створення нових робочих місць, підтримку розвитку окремих секторів економіки, модернізацію виробництва та впровадження новітніх технологій. Практика показує, що інтеграція України до міжнародного інвестиційного простору потребує не лише реформування інституцій та законодавства, але й подолання системних проблем, які протягом тривалого часу стримують залучення інвестицій. У цьому зв'язку вважаємо доцільними наступні рекомендації:

- розробити комплексну державну стратегію з чітким розподілом функцій між державними та місцевими органами;
- вдосконалити судову систему, забезпечивши ефективний захист прав інвесторів;
- створити стимули для інвесторів, такі як податкові пільги, грантові програми та спеціальні економічні зони;

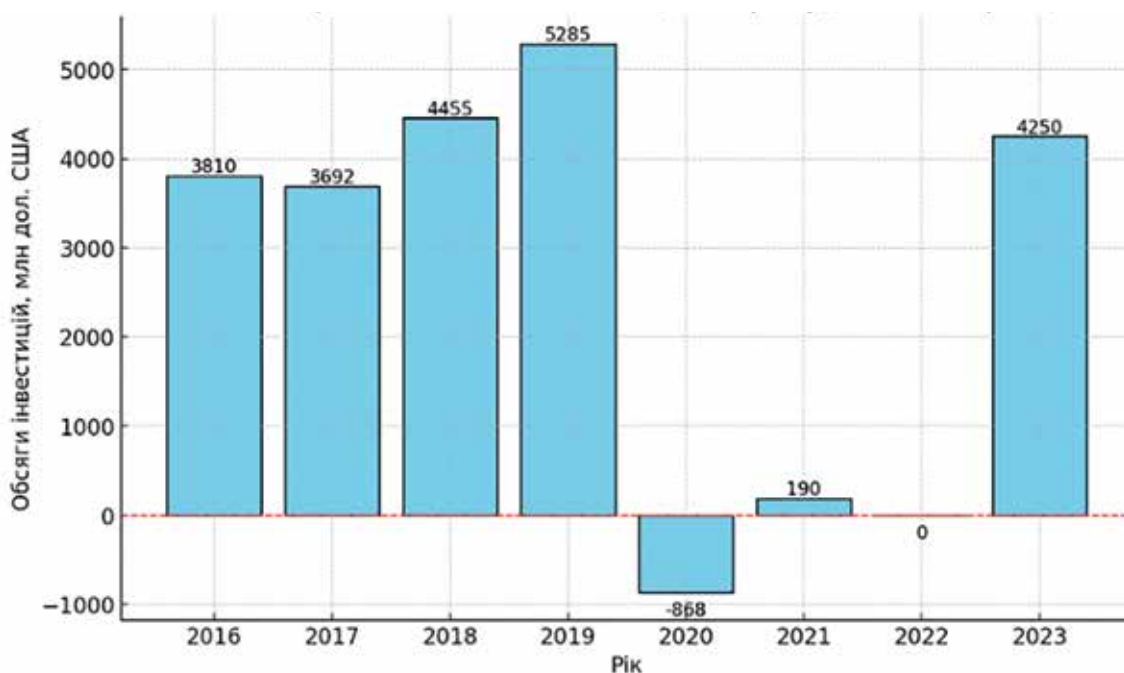


Рис. 1. Обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну за період 2016–2023 років

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

– активізувати міжнародну співпрацю для залучення грантів, кредитів та іноземного досвіду у сфері покращення інтегрованого інвестиційного клімату.

Висновки. Враховуючи складні реалії сьогодення, в Україні необхідно повністю відновити та зміцнити внутрішню стабільність і конкурентоспроможність країни, що є особливим компонентом європейської безпеки. Важливим завданням також є досягнення європейської та євроатлантичної інтеграції України, ґрунтуючись на принципах гармонізації та узгодженості інтересів.

У цьому контексті головну роль може відіграти активізація інвестицій у регіони, що знаходяться в тилу, як важливий інструмент для прискорення євроінтеграційних процесів. Поряд з цим, інвестування в розвиток сучасної економічної інфраструктури в найбільш постраждалих від війни регіонах має стати основою довгострокової стратегії їх відновлення. Це сприятиме не лише зміцненню стабільності та згуртованості цих територій, але й забезпеченню національної єдності та протидії потенційним гібридним загрозам з боку агресора і становленню позитивного інтегрованого інвестиційного клімату в Україні.

Список використаних джерел:

1. Вакалюк В.А. Правове регулювання інвестиційної діяльності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С. 122–126.
2. Гуцан Т. Мельникова О. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Galician economic journal*. 2024. № 2 (87). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02
3. Інвестиційний клімат. Про інвестиції: веб-сайт. URL: <http://про-інвестиції.укр/інвестиційний-клімат/>
4. Індекс інвестиційної привабливості України 2023. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex_-2023_UA.pdf
5. Мошляк І. О. Інвестиційний клімат в Україні та напрями його покращення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 54 Т. 2. С. 65-71. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-65-71>.
6. Про захист іноземних інвестицій на Україні: Закон України від 10.09.1991. № 1540а-ХІІ. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T1540A0?an=2>.
7. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991. № 959-ХІІ. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T095900>.
8. Про інвестиційні фонди та інвестиційні компанії: Указ Президента України від 19.02.1994. № 55/94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/55/94>.
9. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991. № 1560-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12.14>; Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/z960093>.
10. Причепя І. В., Сметанюк О. А., Ратушняк О. Г. Інвестиційна політика Європейського союзу в межах зовнішньоекономічних зв'язків з Україною. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_34.
11. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-4-3>
12. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
13. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі: матеріали VII Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 8–9 груд. 2022 р.). Київ : Нац. акад. внутр. справ. 2022. 382 с. URL: https://www.naiu.kiev.ua/files/antykoriupsia2022/materialy_konf_081222.pdf.
14. Руснак Ю. І. Вплив політико-правових чинників на формування інвестиційного клімату. *Право і суспільство*. 2016. № 1(2). С. 101–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2016_1%282%29_20
15. Світовий банк і Україна: Закладання фундаменту для відновлення в умовах війни : веб-сайт. URL: <https://www.worldbank.org/uk/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-forreconstruction-in-the-midst-of-war>
16. Співробітництво України з міжнародними фінансовими інституціями – Міністерство закордонних справ України : веб-сайт. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhнародni-vidnosini/spivrobitnictvo-ukrayini-zmizhнародnimi-finansovimi-instituciyami> (дата звернення: 26.07.2024)
17. Стащук О., Деркач О., Лозовик В. Інвестиційний клімат України та напрями його покращення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 1(33). С. 52–60. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-52-60>.
18. Торбич Б. В., Волос М. В., Гарбуз М. О., Соколов А. В., Солодкий І. С., Якубець М. Р. Принципи покращення інвестиційного клімату в умовах воєнного стану. *Академічні візії*. Вип. 27. 2024. С. 1–7
19. Феняк Л.А. Вплив іноземних інвестицій на економіку України. URL: <http://intkonf.org/fenyak-lasidletskiy-ayu-vpliv-inozemnih-investitsiy-na-ekonomiku-ukrayini>
20. World Investment Report 2023. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>

References:

1. Vakaliuk V.A. (2017). Pravove rehuliuвання investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Legal regulation of investment activities in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 16, pp. 122–126.
2. Hutsan T., Melnykova O. (2024). Tendentsii investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Trends in the investment attractiveness of Ukraine under martial law]. *Galician economic journal*, no. 2, p. 87. Available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02 [In Ukrainian].
3. Investytsiinyi klimat [Investment climate]. Pro investytsii. Available at: <http://npo-investytsii.ukr/investytsiinyi-klimat/> [In Ukrainian]
4. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy (2023). [Investment attractiveness index of Ukraine 2023]. Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex_2023-UA.pdf. [In Ukrainian].
5. Moshliak I. O. (2019) Investytsiinyi klimat v Ukraini ta napriamy yoho pokrashchennia [Investment climate in Ukraine and directions for its improvement]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 54, t. 2, pp. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-65-71>.
6. Pro zakhyst inozemnykh investytsii na Ukraini: Zakon Ukrainy vid 10.09.1991 no. 1540a-XII [On the protection of foreign investments in Ukraine: Law of Ukraine dated 10.09.1991. No. 1540a-XII]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T1540A0?an=2>. [In Ukrainian].
7. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16.04.1991. no. 959-XII [On Foreign Economic Activity: Law of Ukraine dated 16.04.1991. No. 959-XII]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T095900>. [In Ukrainian].
8. Pro investytsiini fondy ta investytsiini kompanii: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 19.02.1994. No. 55/94 [On Investment Funds and Investment Companies: Decree of the President of Ukraine dated 19.02.1994. No. 55/94]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/55/94>. [In Ukrainian].
9. Pro investytsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 18.09.1991. № 1560-KhII [On Investment Activity: Law of Ukraine dated 18.09.1991. No. 1560-XII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12.14>; Pro rezhym inozemnoho investuvannia: Zakon Ukrainy vid 19.03.1996 no. 93/96-VR [On the Foreign Investment Regime: Law of Ukraine dated 19.03.1996 No. 93/96-BP]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/view/z960093>. [In Ukrainian].
10. Prychepa I. V., Smetaniuk O. A., Ratushniak O. H. (2020). Investytsiina polityka Yevropeiskoho soiuzu v mezhakh zovnishnoekonomichnykh zviazkiv z Ukrainoiu [Investment policy of the European Union within the framework of foreign economic relations with Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_34. [In Ukrainian].
11. Pulina T., Shytikova L., Žmykało O. (2022). Shliakhy aktyvizatsii protsesiv investuvannia innovatsiinoi diialnosti Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi kryzy [Ways to activate the investment processes of innovative activity in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian crisis]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, no. 4, pp. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3>
12. Priami inozemni investytsii (PII) v Ukrainu [Foreign direct investment (FDI) in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> [In Ukrainian].
13. Realizatsiia derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky v mizhnarodnomu vymiri: materialy VII Mizhnar. nauk.- prakt. konf. (Kyiv, December 8–9, 2022). Kyiv: Nats. akad. vnutr. sprav. 2022. 382 p. Available at: http://www.naiu.kiev.ua/files/antikoruptsia/2022/materialy_konf_081222.pdf [In Ukrainian].
14. Rusnak Yu. I. (2016). Vplyv polityko-pravovykh chynnykiv na formuvannia investytsiinoho klimatu [The influence of political and legal factors on the formation of the investment climate]. *Pravo i suspilstvo*, no.1(2), pp. 101–105. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2016_1%282%29_20 [In Ukrainian].
15. Svitovyi bank i Ukraina: Zakladannia fundamentu dlia vidnovlennia v umovakh viiny [The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War]. Available at: <https://www.worldbank.org/uk/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-forreconstruction-in-the-midst-of-war>
16. Spivrobitnytstvo Ukrainy z mizhnarodnymy finansovymy instytutysiiamy – Ministerstvo zakordonnykh sprav Ukrainy [Ukraine's Cooperation with International Financial Institutions – Ministry of Foreign Affairs of Ukraine]. Available at: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/spivrobitnictvo-ukrayini-zmizhnarodnimi-finansovimi-instituciyami>
17. Stashchuk O., Derkach O., Lozovyk V. (2023). Investytsiinyi klimat Ukrainy ta napriamy yoho pokrashchennia [Investment Climate of Ukraine and Directions for Its Improvement]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 1(33), pp. 52–60. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-52-60>.
18. Torbych B. V., Volos M. V., Harbuz M. O., Sokolov A. V., Solodkyi I. S., Yakubets M. R. (2024). Pryntsypy pokrashchennia investytsiinoho klimatu v umovakh voiennoho stanu [Principles of improving the investment climate in martial law]. *Akademichni vizii*, vol. 27, pp. 1–7 [In Ukrainian].
19. Feniak L.A. (2024) Vplyv inozemnykh investytsii na ekonomiku Ukrainy [The impact of foreign investments on the economy of Ukraine]. Available at: <http://intkonf.org/fenyak-la-sidletskiy-ayu-vplyv-inozemnih-investitsiy-na-ekonomiku-ukrayini> (In Ukrainian).
20. World Investment Report (2023). United Nations Conference on Trade and Development. Available at: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023> [In Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-7>
УДК 658:005.95

Квасній Л.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»;
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3054-0158>

Мисишин Р.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Петрайко Н.Б.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Чудійович Н.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Kvasnii Lyubov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management";
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

Mysyshyn Roman

Master's Student,
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Petrayko Nazar

Master's Student,
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

Chudiyovych Nazar

Master's Student,
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

MECHANISMS FOR STIMULATING THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES

Стаття присвячена дослідженню стимулювання підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні, що є актуальним питанням в умовах сучасних євроінтеграційних трансформацій. На фоні війни в Україні поглибилися проблеми у функціонуванні малих та середніх підприємств. Спостерігається зниження кількості працюючих підприємств, зростають ризики та скорочуються обсяги прямих приватних інвестицій в Україну. Авторами обґрунтовано необхідність впровадження сучасних ефективних механізмів управління, здатних забезпечити довгострокову стійкість бізнесу, адаптацію до змін ринкового середовища та оптимізувати ресурсний потенціал регіонів. Мета статті: дослідити та обґрунтувати ефективні механізми стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні, висвітлити вплив основних чинників на їх розвиток, а також розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості.

мі підприємство МСБ в умовах сучасних викликів воєнного стану в Україні та процесів євроінтеграції. В статті обґрунтовано основні проблеми у розвитку підприємств МСБ західних регіонів України і країни в цілому. Авторами запропоновано практичні рекомендації для покращення доступу МСБ до фінансових ресурсів та стратегічні напрями розвитку малого та середнього бізнесу в повоєнний період. Доведено, що для малого та середнього бізнесу стратегічне управління є необхідним інструментом адаптації до нових викликів, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на ринкові зміни та покращувати конкурентні позиції.

Ключові слова: малий та середній бізнес, розвиток, стратегічне управління, механізми стратегічного управління, стимулювання розвитку, західні області України.

The article is devoted to the study of the stimulation of small and medium-sized businesses in Ukraine, which is a relevant issue in the context of modern European integration transformations. Against the background of the war in Ukraine, problems in the functioning of small and medium-sized businesses have deepened. There is a decrease in the number of operating enterprises, risks are increasing, and the volume of direct private investment in Ukraine is decreasing. The authors substantiate the need to introduce modern effective management mechanisms that can ensure long-term business sustainability, adaptation to changes in the market environment, and optimize the resource potential of the regions. The purpose of the article: to research and substantiate effective mechanisms for stimulating the development of small and medium-sized businesses in Ukraine, to highlight the influence of the main factors on their development, and to develop recommendations for increasing the competitiveness and sustainability of SMEs in the context of the modern challenges of martial law in Ukraine and the processes of European integration. The article substantiates the main problems in the development of SMEs in the western regions of Ukraine and the country as a whole. The authors offer practical recommendations for improving SMEs' access to financial resources and strategic directions for the development of small and medium-sized businesses in the post-war period. It is proven that for small and medium-sized businesses, strategic management is a necessary tool for adapting to new challenges, which allows enterprises to flexibly respond to market changes and improve their competitive positions.

Keywords: small and medium-sized businesses, development, strategic management, strategic management mechanisms, development stimulation, western regions of Ukraine.

Постановка проблеми. Малий і середній бізнес (МСБ) виконує ключову роль у забезпеченні економічної стабільності, зайнятості та інноваційного розвитку країни. Проте в процесі євроінтеграції українські підприємці стикаються з різноманітними викликами, конкуренцією на внутрішньому та зовнішньому ринках, необхідністю адаптації до європейських стандартів, недостатнім доступом до фінансування та забезпечення стійкості бізнесу в умовах макроекономічної нестабільності.

Сучасні механізми стимулювання розвитку МСБ мають вирішити ці виклики та сприяти створенню сприятливого середовища для підприємницької діяльності, зокрема шляхом удосконалення фінансових інструментів, нормативно-правового регулювання, розширення доступу до міжнародних ринків та підтримки програм розвитку. Важливим аспектом є також запровадження ефективних механізмів державної підтримки та стимулювання підприємництва на базі європейських практик, що сприятиме інтеграції українських підприємств в європейський економічний простір.

Отже, актуальність дослідження полягає у визначенні та розробці ефективних механізмів стимулювання розвитку МСБ в умовах євроінтеграційних викликів, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності українського бізнесу та сталому розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) виступає однією з найактуальніших у сучасній економіці. Малі

та середні підприємства виконують основну роль в економічній системі, сприяють створенню робочих місць, активізують економічні процеси та забезпечують стабільність ринкових відносин [1]. Останні дослідження та публікації, присвячені необхідності оновлення стратегій та механізмів управління підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні вказують на доцільність врахування тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану [2] Л.В. Галаз та В. Й. Лесик [3] зосереджують увагу на стратегіях інноваційного зростання для малого та середнього бізнесу в Україні, окреслюють стратегії формування гнучких моделей розвитку, що забезпечують оперативну адаптацію до змін ринкового середовища та технологічних інновацій. У роботах українських науковців, таких як Юдіна О., Зінченко Г., Жидик А., Товт Ю. основна увага приділена інноваційному розвитку малого та середнього підприємництва в нинішніх умовах війни та цифрових викликів [4]. В наукових дослідженнях Ліпич Л. наголошується, що цифрова бізнес-стратегія складається з чотирьох ключових компонентів: сфери впливу, масштабу, швидкості та джерел створення вартості. Це підкреслює важливість інтеграції цифрових технологій у всіх аспектах діяльності компаній, включаючи малий та середній бізнес [5]. Огляд наукової літератури з досліджуваної тематики свідчить, що міжфункціональний характер цифрових бізнес-стратегій потребує гнучкого перерозподілу ресурсів, що дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [10]. Це підтверджує необхідність

постійного моніторингу та адаптації стратегій відповідно до нових викликів. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. розглядають можливі шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи, що виникла після повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року [11]. Приділено значну увагу ризикам, пов'язаним з цифровізацією, зокрема в контексті цифрових платформ. Дослідники наголошують на необхідності розробки адаптаційних стратегій для ефективного управління ризиками, що виникають у процесі переходу до цифрової економіки [12]. Це підкреслює значення стратегічного планування та підготовки до можливих викликів, спричинених впровадженням нових технологій. Проте питання дослідження стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу України в нинішніх умовах воєнного часу та післявоєнного відродження під впливом євроінтеграційних процесів потребують подальшого дослідження.

Мета статті: дослідити та обґрунтувати ефективні механізми стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні, висвітлити вплив основних чинників на їх розвиток, а також розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств МСБ в умовах сучасних викликів воєнного стану в Україні та процесів євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Малий і середній бізнес (МСБ) є важливим чинником економічного розвитку регіонів, забезпечуючи створення робочих місць, стимулювання підприємницької ініціативи та зростання рівня доходів населення. Західні області України мають значний потенціал для розвитку МСБ, зважаючи на їхню географічну близькість до країн ЄС, активну участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу та наявність високого рівня трудових ресурсів. Водночас існує низка викликів, що гальмують розвиток цього

сектору, зокрема нестабільність економічного середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів, регуляторні бар'єри та необхідність адаптації до сучасних ринкових умов.

З огляду на це, важливим завданням є розробка ефективних механізмів стимулювання розвитку МСБ у західних областях України, що дозволить створити сприятливі умови для місцевого і релокованого бізнесу та забезпечити його стійке функціонування в довгостроковій перспективі. Важлива роль належить стратегічному управлінню, основними складовими якого є:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- формування місії та стратегічних цілей бізнесу;
- розробка стратегій розвитку та їх реалізація;
- оцінка ефективності управлінських рішень.

Для малого та середнього бізнесу у західних областях України стратегічне управління є необхідним інструментом адаптації до нових викликів, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на ринкові зміни та покращувати конкурентні позиції. Проте попри сприятливі передумови для розвитку МСБ у західних областях, існує ряд обмежень, які перешкоджають його зростанню. Основні виклики представлені у таблиці 1.

Наукові дослідження [2] свідчать про те, що для інвесторів важливе значення має зрозуміла, чітка та прозора законодавча система. Вона повинна забезпечувати захист прав власності, встановити чіткі умови ведення бізнесу та передбачити сприятливі механізми для залучення інвестицій.

Під механізмами стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу розуміємо сукупність інструментів, заходів і політик, спрямованих на створення сприятливих умов для функціонування та зростання підприємств, зокрема через фінансову підтримку, податкові стимули, спрощення регуляторних процедур, розвиток інфраструктури, доступ до ринків і технологічних інновацій.

Таблиця 1

Основні виклики у розвитку МСБ західних регіонів України

Категорія викликів	Характеристика
Фінансові бар'єри	Складний доступ до кредитних ресурсів, високі відсоткові ставки, недостатність програм державної підтримки.
Регуляторні та адміністративні перешкоди	Складність реєстрації бізнесу, велика кількість дозвільних процедур, нестабільність податкового законодавства.
Відсутність належної інфраструктури	Нестача сучасних логістичних та виробничих потужностей, обмежений доступ до інноваційних технологій.
Недостатня інтеграція з міжнародними ринками	Слабкий рівень експорту продукції МСБ, низька конкурентоспроможність продукції.
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Міграція трудових ресурсів до країн ЄС, недостатність освітніх програм для підприємців.

Джерело: сформовано авторами на основі [1–4]

Для подолання зазначених викликів необхідні комплексні механізми стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема удосконалення нормативно-правової бази, створення сприятливого інвестиційного клімату, розширення доступу до фінансових ресурсів, розвиток бізнес-інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, а також посилення міжнародної співпраці та підтримки підприємницької освіти. Основні з них представлено в таблиці 2.

На нашу думку, застосування ефективних механізмів стратегічного управління може значно покращити стан МСБ, насамперед, у західних

регіонах України. «Цифрова трансформація виступає одним із ключових факторів стимулювання інноваційного розвитку. Використання новітніх технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, великі дані, інтернет речей та хмарні сервіси, дозволяє малим та середнім підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищити продуктивність та знизити витрати» [1]. На графіку (Рис. 1) показано динаміку прямих іноземних інвестицій в Україну за 2024 рік.

Аналіз показує, що у 2024 році Україна мала значне зростання іноземних інвестицій, проте в окремих кварталах спостерігалися значні

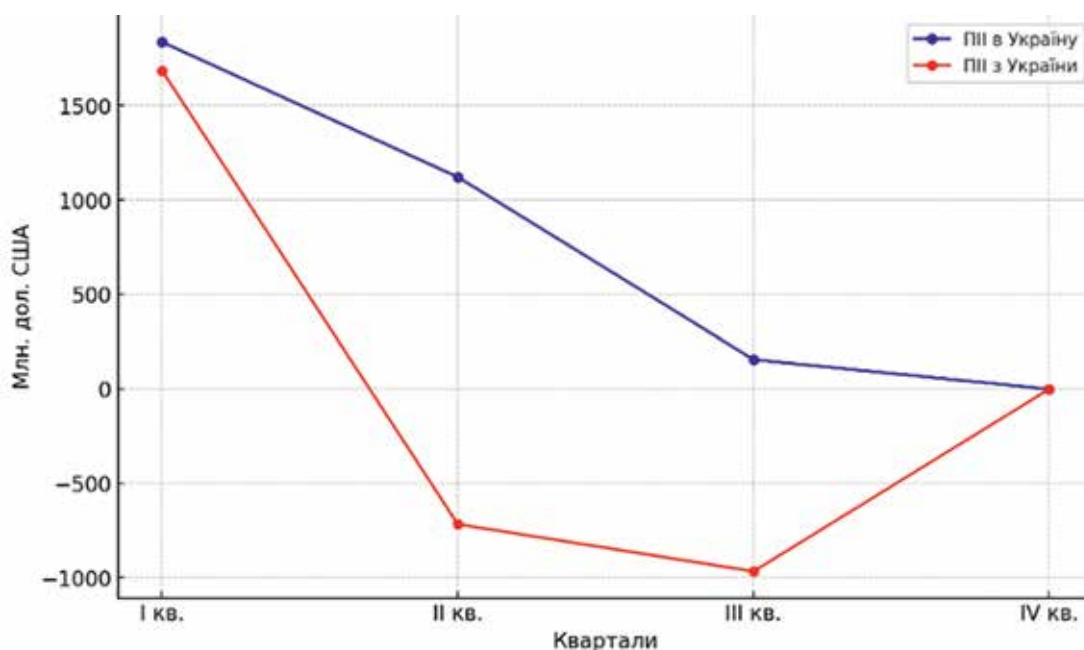


Рис. 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну за 2024 рік

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

Таблиця 2

Механізми стимулювання розвитку МСБ

Категорія механізмів	Характеристика
Організаційно-правові механізми	Формування сприятливого нормативно-правового середовища, спрощення реєстрації бізнесу, захист прав підприємців.
Інституційні механізми	Розвиток бізнес-асоціацій, кластерів, бізнес-інкубаторів та акселераторів.
Фінансово-економічні механізми	Надання грантів, субсидій, податкових пільг, доступ до кредитних ресурсів та венчурного капіталу.
Інфраструктурні механізми	Створення бізнес-центрів, індустриальних парків, технопарків, покращення транспортної та цифрової інфраструктури.
Інформаційно-консультативні механізми	Проведення тренінгів, консультацій, доступу до аналітичної інформації та маркетингових досліджень.
Інноваційно-технологічні механізми	Підтримка досліджень та розробка, сприяння впровадженню новітніх технологій у бізнес. Стимулювання цифровізації бізнес-процесів через впровадження сучасних інформаційних технологій.
Соціально-психологічні механізми	Популяризація підприємництва, формування позитивного іміджу підприємців у суспільстві.
Механізми міжнародної інтеграції	Підтримка виходу МСБ на зовнішні ринки, участь у міжнародних програмах і грантах.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 10]

коливання. Особливо великий приріст інвестицій був у I кварталі. Хоч сальдо негативне, його зменшення є незначним, і це вказує на зростаючу активність інвесторів в Україні. У II кварталі відбувається значне зниження інвестицій, хоча сальдо залишається майже збалансованим. ПП з України мають від'ємне значення, що може вказувати на високий рівень інвестиційних витрат. У III–IV кварталі подальше зниження прямого інвестування в Україну. Це також свідчить про зниження довіри до економічної ситуації в країні.

Дослідження, проведені у рамках проекту Програми розвитку ООН «Підтримка України» у грудні 2023 – січні 2024 років, свідчать, що до початку повномасштабного російського вторгнення 22,3 % підприємств оцінили свій фінансово-економічний стан як задовільний або поганий. Наприкінці 2023 року ця цифра зросла до 78,1 %. Більше 36,5 % малих та середніх підприємств продовжували працювати під час війни, водночас 6 % були змушені припинити свою діяльність на більш, ніж рік. Найбільше постраждали підприємства в Східному та Південному регіонах України. Так, на сході країни 18,2 % підприємств через воєнні дії припинили свою діяльність на 12 місяців і більше, а на півдні цей показник становив 12,7 % [14]. І у 2024 році ця тенденція ще більше поглибилась.

Вітковський Ю. П., Смігунова О. В., Дудник О. В. підкреслюють роль малого бізнесу у формуванні загальної економічної стратегії, зазначаючи, що він є ключовим фактором забезпечення економічної стабільності [8].

Білоус-Сергєєва наголошує, що у післявоєнний період підприємствам необхідно активно впроваджувати інновації для відновлення регіонів [9]. Серед основних перспективних стратегічних напрямів розвитку малого та середнього бізнесу в повоєнний період вважаємо наступні:

- підвищення рівня зайнятості та зменшення трудової міграції;
- розширення співпраці з європейськими партнерами та залучення іноземних інвестицій;
- запровадження оптимальної моделі бронювання працівників, що дозволяє за допомогою електронного бронювання оперативно захистити від призову військовозобов'язаних, сприяючи зміцненню обороноздатності країни;
- сприяння залученню середнього та малого бізнесу до міжнародної торгівлі;
- реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності бюджетних програм підтримки бізнесу, а також моніторинг і контроль використання фінансових ресурсів за цією програмою;
- впровадження сучасних технологій та інновацій у бізнес-процеси;
- розробка програм професійного навчання та підвищення кваліфікації підприємців;
- створення системи дуальної освіти для підготовки кадрів;
- запровадження програм стимулювання молодіжного підприємництва;
- стимулювання покращення доступу до фінансових ресурсів;

Таблиця 3

Практичні рекомендації для покращення доступу МСБ до фінансових ресурсів

№	Рекомендація	Зміст
1	Спрощення процедури кредитування	Зниження бюрократичних бар'єрів, прискорення розгляду заявок, зменшення кількості документів.
2	Розширення програми державної підтримки	Надання пільгових кредитів, субсидій, грантів та гарантій для малого та середнього бізнесу.
3	Залучення альтернативних джерел фінансування	Використання венчурного капіталу, краудфандингу, бізнес-ангелів, облігацій та інших фінансових інструментів.
4	Розвиток фінансової грамотності підприємців	Організація навчальних програм, тренінгів та консультацій щодо управління фінансами та підготовки інвестиційних проектів.
5	Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями	Утримання грантового фінансування, пільгових позик та технічної допомоги від Світового банку, ЄБРР, ЄІБ
6	Впровадження цифрових фінансових сервісів	Використання фінтех-рішень, онлайн-кредитування та електронних платіжних систем для полегшення доступу до фінансів.
7	Гарантійні механізми для кредитування	Запровадження механізмів страхування та гарантійних фондів для зниження ризиків неповернення кредитів.
8	Податкові стимули	Введення податкових пільг або відстрочок для підприємств, які активно розвиваються та залучають інвестиції.
9	Підтримка бізнес-інкубаторів та акселераторів	Надання фінансової, консультаційної та інфраструктурної підтримки стартапам та інноваційним підприємствам.
10	Розвиток партнерських програм між банками та МСБ	Створення спеціалізованих банківських продуктів та програма кредитування для малого бізнесу.

Джерело: запропоновано авторами

– сприяння розширенню доступних фінансових інструментів для бізнесу та страхування ризиків, зокрема воєнних, розвитку можливостей для кредитування через банківський сектор, отримання фінансування через донорські проекти та гранти.

Вважаємо, що для досягнення ефективності запропонованих рекомендацій необхідно активізувати державну підтримку малого та середнього бізнесу, стимулювати його цифровізацію, підвищувати фінансову грамотність підприємців та створювати сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності.

Висновки. Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) є ключовим фактором економічного зростання та соціальної стабільності, особливо в умовах євроінтеграційних викликів. Аналіз наукових досліджень із заданої проблематики свідчить про необхідність

комплексного підходу, що включає фінансову підтримку, податкові стимули, вдосконалення регуляторного середовища та розширення доступу до міжнародних ринків.

Ефективне використання інструментів державної підтримки та міжнародних програм сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та їх інтеграції в європейську економіку. Важлива роль в цьому належить також цифровізації бізнес-процесів, розвитку освітніх ініціатив для підприємців та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Отже, впровадження дієвих механізмів стимулювання МСБ має бути спрямоване на формування стійкої, інноваційної та адаптивної підприємницької екосистеми, що відповідає європейським стандартам і забезпечуватиме стабільний розвиток національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Сергеева О. Р., Орлова В. М., Кузьменко О. В. Щодо інноваційної діяльності вітчизняного малого та середнього підприємництва. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 5–12.
2. Гуцан Т. Мельникова О. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Galician economic journal*. 2024. № 2 (87). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02
3. Галаз Л.В., Лесик В. Й. Стратегії інноваційного зростання для малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. 2024. С. 136–142
4. Юдіна О., Зінченко Г., Жидик А., Товт Ю. Інноваційний розвиток малого та середнього підприємництва. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 46–49.
5. Ліпич Л. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, Вип. 2. С. 98–108. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>.
6. Індекс інвестиційної привабливості України 2023. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex_2023_UA.pdf
7. Квасній З.В. Реалістичний сценарій розвитку підприємництва Дрогобиччини. *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації*: Збірник тез І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, 16–18 листопада 2016 року). Кременчук, КрНУ, 2016. С. 264.
8. Білоус-Сергеева С. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1 (38). С. 45–50.
9. Вітковський Ю. П., Смігунова О. В., Дудник О. В. Роль і значення малого підприємництва у формуванні стратегії розвитку економіки країни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 7 (1). С. 107–113.
10. Квасній Л., Квасній З. В., Грицко О. М. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 40–46. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5).
11. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3>
12. Азьмук, Н. А. Зайнятість через цифрові платформи – нова реальність сучасної економіки: виклики та стратегії адаптації. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 66–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-6>
13. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
14. Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2023 – січень 2024. Київ, 2024. С. 108. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_bizn...

References:

1. Sergeieva O. R., Orlova V. M., Kuzmenko O. V. (2021), Shchodo innovatsiinoi diialnosti vitchyzniano-ho maloho ta serednoho pidpriemnytstva. [On the Innovative Activity of Domestic Small and Medium Enterprises]. *Akademichnyi ohliad*, vol. 1 (54), pp. 5–12
2. Hutsan T., Melnykova O. (2024). Tendentsii investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Trends in the investment attractiveness of Ukraine under martial law]. *Galician economic journal*, no. 2, p. 87. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02 (In Ukrainian).

3. Halaz L.V., Lesyk V. Y.(2024). Stratehii innovatsiinoho zrostantia dla maloho ta serednoho biznesu [Innovative growth strategies for small and medium-sized businesses]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no 22, pp. 136–142 (In Ukrainian).
4. Yudina O., Zinchenko H., Zhydyk A., Tovt Y. (2024). Innovatsiinyi rozvytok maloho ta serednoho pidpriemnytstva [Innovative Development of Small and Medium Enterprises]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 3, pp. 46–49 (In Ukrainian).
5. Lipych L. (2023). Tsyfrova biznes-stratehiia pidpriemstva ta yii komponenty [Digital business strategy of the enterprise and its components]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 1(2), pp. 98–108. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14> (In Ukrainian).
6. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy (2023). [Investment attractiveness index of Ukraine 2023]. Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex_-2023_UA.pdf. (in Ukrainian).
7. Kvasnii Z.V. (2016). Realistychnyi stsennarii rozvytku pidpriemnytstva Drohobychchyny [A realistic scenario for the development of entrepreneurship in the Drohobych region]. *Stratehichno-innovatsiinyi rozvytok subiektiv ekonomichnoi systemy v umovakh hlobalizatsii: Zbirnyk tez I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (Kremenchuk, November 16–18, 2016). Kremenchuk, KrNU, P.264 (In Ukrainian).
8. Bilous-Serhieieva S. (2023). Innovatsiine pidpriemnytstvo yak kluchovyi faktor rozvytku rehionu u pislivoiennyi period. [Innovative entrepreneurship as a key factor in the development of the region in the post-war period] *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 1 (38), pp. 45–50. (In Ukrainian).
9. Vitkovskiy Yu. P., Smihunova O. V., Dudnyk O. V. (2022). Rol i znachennia maloho pidpriemnytstva u formuvanni stratehii rozvytku ekonomiky krainy [The role and importance of small business in shaping the country's economic development strategy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, no. 7 (1), pp. 107–113 (In Ukrainian).
10. Kvasnii L., Kvasnii Z. V., Hrytsko O. M. (2022). Upravlinnia efektyvnistiu stratehii tsyfrovoho biznesu [Managing the effectiveness of digital business strategy]. *Publichne uriaduvannia*, vol. 2(30), pp. 40–46. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5) (In Ukrainian).
11. Pulina T., Shytikova L., Zmykalo O. (2022). Shliakhy aktyvizatsii protsesiv investuvannia innovatsiinoi diialnosti Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi kryzy [Ways to activate the investment processes of innovative activity in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian crisis]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, no. 4, pp. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3> (In Ukrainian).
12. Azmuk N. A. (2019). Zainiatist cherez tsyfrovi platformy – nova realnist suchasnoi ekonomiky: vyklyky ta stratehii adaptatsii [Employment through digital platforms – a new reality of the modern economy: challenges and adaptation strategies]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 149, pp. 66–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-6> (In Ukrainian).
13. Priami inozemni investytsii (PII) v Ukrainu [Foreign Direct Investment (FDI) in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (In Ukrainian).
14. Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini. Hruden 2023 – sichen 2024 [Business Situation Survey in Ukraine. December 2023 – January 2024]. Kyiv, 108 p. Available at: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_bizn... (In Ukrainian).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-8>
УДК 658.152:330.322:504

Котвицька Н.М.

доктор економічних наук, доцент кафедри
економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Назаров О.В.

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0075-1085>

Kotvytska Nataliia

Doctor of Economics Sciences,
Associate Professor at the Department of
Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution “European University”

Nazaryov Oleksii

Postgraduate Student at the Department
of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution “European University”

ЗЕЛЕНА ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

GREEN INVESTMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE: MANAGEMENT APPROACHES AND EFFICIENCY ASSESSMENT

Стаття присвячена дослідженню формування та реалізації зелених інвестиційних стратегій підприємств у контексті сталого розвитку. Розглянуто теоретичні основи зеленого інвестування, проаналізовано підходи до управління екологічними інвестиціями та методи оцінки їх ефективності. Визначено основні фактори впливу на формування зелених інвестиційних стратегій, охарактеризовано інструменти зеленого фінансування, включаючи зелені облігації, екологічні фонди та державні програми підтримки. Запропоновано концептуальну модель управління зеленими інвестиціями підприємства з урахуванням екологічних, економічних та соціальних показників. Розроблено комплексний методичний підхід до оцінки ефективності зелених інвестиційних проектів на основі інтегрованого аналізу фінансових та екологічних результатів з використанням ESG-критеріїв. Досліджено ризики зеленого інвестування та способи їх мінімізації.

Ключові слова: зелені інвестиції, екологічний менеджмент, сталий розвиток, інвестиційна стратегія, оцінка ефективності, ESG-критерії.

The article is devoted to the study of formation and implementation of green investment strategies of enterprises in the context of sustainable development and environmental responsibility. Theoretical foundations of green investing are comprehensively considered, approaches to environmental investment management are analyzed, and methods for assessing their effectiveness are systematically evaluated. The main factors influencing the formation of green investment strategies are identified, including regulatory requirements, stakeholder demands, and market opportunities. Green financing instruments are characterized in detail, including green bonds, environmental funds, government support programs, and innovative crowdfunding platforms. A conceptual model of green investment management of the enterprise is proposed, taking into account environmental, economic and social indicators within the framework of ESG criteria. A comprehensive methodological approach to assessing the effectiveness of green investment projects based on integrated analysis of financial and environmental results has been developed, incorporating both traditional financial metrics and innovative sustainability measures. The research methodology is based on systematic analysis, comparative analysis, expert evaluation methods, and case study approach. The study reveals that successful implementation of green investment strategies requires integration of environmental considerations into strategic planning processes, development of appropriate performance measurement systems, alignment with stakeholder expectations, and creation of supportive organizational culture. The findings contribute significantly to the understanding of how enterprises can effectively manage green investments while achieving both financial returns and environmental benefits. The proposed framework provides practical guidance for managers

and investors in developing and implementing sustainable investment strategies in various industry contexts. Special attention is paid to the Ukrainian context, considering the challenges and opportunities for green investment development in the process of European integration.

Keywords: green investments, environmental management, sustainable development, investment strategy, efficiency assessment, ESG criteria.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до питань сталого розвитку та екологічної відповідальності бізнесу. Зміна клімату, вичерпання природних ресурсів та погіршення екологічної ситуації змушують підприємства переглядати свої стратегії і шукати нові підходи до ведення бізнесу. У цьому контексті зелені інвестиції набувають особливого значення як інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Зелене інвестування передбачає спрямування фінансових ресурсів на проекти та технології, які сприяють охороні навколишнього середовища, енергоефективності та сталому використанню природних ресурсів. Для підприємств це означає необхідність розробки відповідних інвестиційних стратегій, які б забезпечували досягнення як економічних, так і екологічних цілей.

Актуальність дослідження зумовлена кількома факторами. По-перше, зростанням вимог з боку стейкхолдерів щодо екологічної відповідальності бізнесу. По-друге, посиленням регуляторного тиску з боку держави через впровадження екологічного законодавства та стандартів. По-третє, появою нових можливостей для отримання конкурентних переваг через впровадження зелених технологій та практик. Проблема формування ефективних зелених інвестиційних стратегій є особливо актуальною для українських підприємств, які стикаються з необхідністю модернізації виробництва, впровадження енергоефективних технологій та адаптації до європейських екологічних стандартів у контексті євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти зеленого інвестування досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед зарубіжних дослідників варто виділити роботи Портера М. та ван дер Лінде К., які розробили концепцію «зеленого» парадоксу та довели можливість одночасного досягнення екологічних і економічних цілей [1]. Харт С. у своїх працях обґрунтував стратегічні переваги впровадження екологічних інновацій [2].

Значний внесок у розвиток теорії зеленого інвестування зробили дослідники Елкінгтон Дж., Амбек П., Коен М., які розробили концепцію потрійного балансу (Triple Bottom

Line), що передбачає врахування економічних, екологічних та соціальних показників при оцінці ефективності бізнесу [3].

Серед вітчизняних науковців питання зеленого інвестування досліджували Буркинський Б.В., Галушкіна Т.П., Мусіна Л.А., які розглядали економічні механізми природокористування та екологічного інвестування [4]. Мельник Л.Г. у своїх роботах аналізував інноваційний потенціал екологічного менеджменту [5].

Пшибельський В. В. досліджував особливості формування зелених інвестиційних стратегій на підприємствах різних галузей [6]. Пшибельський В. В. аналізував інструменти зеленого фінансування та їх роль у забезпеченні сталого розвитку [7].

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, залишаються недостатньо розробленими питання практичного застосування концепцій зеленого інвестування в українських реаліях. Потребують додаткового дослідження методи оцінки ефективності зелених інвестиційних проектів, механізми інтеграції екологічних критеріїв у систему стратегічного планування підприємства.

Мета статті полягає у розробці теоретико-методичних підходів до формування та реалізації зелених інвестиційних стратегій підприємств з урахуванням специфіки української економіки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати теоретичні основи зеленого інвестування та визначити його місце у системі стратегічного управління підприємством; охарактеризувати основні підходи до управління зеленими інвестиціями; розробити методичний підхід до оцінки ефективності зелених інвестиційних проектів; запропонувати концептуальну модель формування зеленої інвестиційної стратегії підприємства; визначити перспективи розвитку зеленого інвестування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Зелене інвестування являє собою процес спрямування фінансових ресурсів на проекти та технології, які забезпечують позитивний вплив на навколишнє середовище при одночасному отриманні економічної вигоди. Основними характеристиками зелених інвестицій є: екологічна спрямованість, довгостроковість,

інноваційність та соціальна відповідальність. Концептуальною основою зеленого інвестування є теорія сталого розвитку, яка передбачає збалансування економічних, екологічних та соціальних цілей. У контексті підприємницької діяльності це означає необхідність врахування екологічних наслідків при прийнятті інвестиційних рішень.

Зелені інвестиції є ключовим елементом стійкого розвитку підприємств і набувають особливого значення в умовах глобальних екологічних викликів. Для ефективного управління такими інвестиціями доцільно використовувати їх класифікацію за різними ознаками, що дозволяє адаптувати інвестиційні рішення до конкретних потреб і стратегічних пріоритетів підприємства (табл.1).

Управління зеленими інвестиціями являє собою комплексний процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль інвестиційної діяльності з урахуванням екологічних критеріїв. Основними підходами до управління зеленими інвестиціями є:

- стратегічний підхід передбачає інтеграцію зелених інвестицій у загальну стратегію розвитку підприємства. Цей підхід базується на довгостроковому плануванні та врахуванні екологічних факторів при формуванні стратегічних цілей;

- проектний підхід зосереджується на управлінні окремими зеленими проектами з використанням методів проектного менеджменту. Основними етапами є: ідентифікація проектів, оцінка їх екологічної та економічної ефективності, реалізація та моніторинг;

Таблиця 1
Класифікація зелених інвестицій за основними критеріями

№ з/п	Критерій класифікації	Класифікаційні групи
1	Об'єкт інвестування	Енергоефективність
		Відновлювальна енергетика
		Чисті (екологічні) технології
		Поводження з відходами
2	Строк окупності	Короткострокові
		Середньострокові
		Довгострокові
3	Джерело фінансування	Внутрішні
		Зовнішні
		Змішані
4	Масштаб реалізації	Локальні
		Регіональні
		Національні
		Глобальні

Джерело: узагальнено на основі [8; 9]

- портфельний підхід передбачає формування портфеля зелених інвестицій з урахуванням принципів диверсифікації та оптимізації співвідношення ризик-прибутковість;

Для реалізації зелених інвестиційних стратегій підприємства можуть використовувати різноманітні інструменти фінансування (табл. 2).

Оцінка ефективності зелених інвестицій є складним завданням, оскільки потребує врахування як фінансових, так і екологічних показників. Основними методами оцінки є [18]:

Таблиця 2
Інструменти фінансування реалізації зелених інвестиційних стратегій підприємств

Інструмент фінансування	Сутність	Переваги для підприємства	Приклади застосування
Зелені облігації	Борговий інструмент, кошти якого спрямовуються виключно на екологічні проекти	Доступ до довгострокового фінансування за вигідними умовами	ДТЕК випустила зелені облігації для проектів у сфері відновлюваної енергетики
Зелені кредити	Кредити з нижчими ставками для проектів з позитивним екологічним ефектом	Зниження вартості капіталу, стимулювання екологічних ініціатив	OTR Bank Україна пропонує зелені кредити для енергоефективної модернізації підприємств
Екологічні фонди	Інвестфонди, що спеціалізуються на фінансуванні зелених ініціатив	Доступ до експертизи, інвесторських мереж і капіталу	UKEEP від EBRD, що профінансував енергоефективні проекти в Україні
Державні програми підтримки	Гранти, субсидії, пільгові кредити для підтримки сталого розвитку	Зменшення витрат, стимулювання інновацій	Держенергоефективності України – програма компенсації частини вартості обладнання
Краудфандинг	Онлайн-залучення коштів від широкого кола приватних інвесторів	Гнучке фінансування без банківських гарантій	Платформа GoFundEd для фінансування екологічних стартапів; EcoCrowd

Джерело: створено на основі аналізу [16; 17]

1. Традиційні фінансові методи:
 - чиста приведена вартість (NPV) з урахуванням екологічних вигод;
 - внутрішня норма прибутковості (IRR);
 - період окупності з урахуванням екологічних ефектів;
 - індекс прибутковості зелених інвестицій.
2. Екологічні методи оцінки:
 - оцінка зменшення викидів парникових газів;
 - розрахунок економії природних ресурсів;
 - оцінка поліпшення якості довкілля;
 - вартісна оцінка екологічних вигод.
3. Соціальні методи оцінки:
 - оцінка впливу на здоров'я населення;
 - створення нових робочих місць;
 - поліпшення іміджу підприємства;
 - підвищення лояльності споживачів.

На основі проведеного аналізу запропоновано концептуальну модель формування

зеленої інвестиційної стратегії підприємства (рис. 1).

Успішна реалізація зелених інвестиційних стратегій залежить від низки факторів. Зелені інвестиції, в той же час, пов'язані з специфічними ризиками, які потребують відповідних підходів до управління (табл. 3).

Україна має значний потенціал для розвитку зеленого інвестування (рис.2). Євроінтеграційні процеси: адаптація до європейських екологічних стандартів створює необхідність у зелених інвестиціях; енергетична залежність: потреба в диверсифікації енергетичних джерел стимулює інвестиції в відновлювальну енергетику; міжнародна підтримка: програми міжнародних фінансових організацій забезпечують доступ до зеленого фінансування; розвиток зеленого фінансового ринку: формування відповідної інфраструктури та інструментів. Основними перешкодами для їх



Рис. 1. Концептуальна модель зеленої інвестиційної стратегії

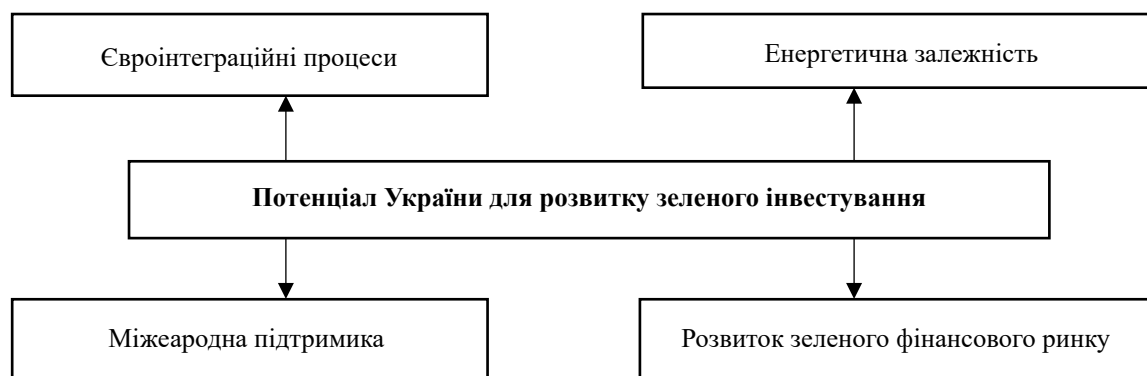
Джерело: [10; 12]

Таблиця 3

Фактори успіху та ризики зелених інвестиційних стратегій підприємств

Категорія	Зміст	Ризики	Способи мінімізації ризиків
Організаційні фактори	Підтримка топ-менеджменту Компетентні фахівці Корпоративна культура Мотивація	Відсутність лідерства або зацікавленості у зеленій трансформації	Навчання управлінців принципам ESG
Фінансові фактори	Достатність ресурсів Доступ до зеленого фінансування Структура капіталу Управління ризиками	Високі витрати на старті	Оптимізація структури фінансування, участь у держпрограмах, хеджування
Технологічні фактори	Зелені технології Інноваційний потенціал Технічна експертиза Співпраця з НДІ	Невизначеність ефективності	Технічна експертиза, пілотне тестування, технологічна диверсифікація
Зовнішні фактори	Державна підтримка Інфраструктура Попит на зелені продукти Міжнародна співпраця	Зміни у законодавстві, волатильність попиту	Моніторинг законодавства, участь у профасоціаціях, гнучкість стратегії, диверсифікація ринків

Джерело: [13–15]

**Рис. 2. Драйвери розвитку зеленого інвестування в Україні**

Джерело: [13;14]

реалізації недостатність фінансових ресурсів, слабкий розвиток інституційного середовища, обмежена обізнаність бізнесу щодо переваг зеленого інвестування.

Висновки. Проведене дослідження дозволило отримати такі основні результати: зелене інвестування є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств, який дозволяє досягати економічних цілей при одночасному зменшенні екологічного впливу. Ефективне управління зеленими інвестиціями потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, проектне управління, портфельний менеджмент та процесне вдосконалення. Оцінка ефективності зелених інвестицій повинна базуватися на інтегрованому підході, що враховує фінансові, екологічні та соціальні показники. Успішна реалізація зелених інвестиційних стратегій

залежить від підтримки топ-менеджменту, наявності компетентних кадрів, доступу до фінансування та сприятливого зовнішнього середовища. Україна має значний потенціал для розвитку зеленого інвестування, але потребує подолання інституційних та фінансових перешкод.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих підходів підприємствами для формування ефективних зелених інвестиційних стратегій. Теоретичне значення полягає в розвитку концептуальних основ зеленого інвестування. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузево-специфічних моделей зеленого інвестування, вдосконаленням методів оцінки ефективності зелених проектів, дослідженням впливу цифровізації на зелене інвестування.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
2. Hart Stuart L. Capitalism at Crossroads. [Text]. Upper Saddle River: NJ. Wharton School Publishing, 2005. 345 p.
3. Hagel III, J., Brown J. S., Davison L. (2009). Managing in an uncertain world. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2009/02/the-potential-of-pull> (дата звернення: 19.07.2025).
4. Буркинський Б. В. Інституціональні засади розбудови управлінської системи природокористування: монографія. НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2017. 336 с.
5. Мельник Л. Г. Екологічна економіка: Підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. 346 с.
6. Пшибельський В. В. Розвиток зеленої економіки на засадах соціальної відповідальності: дис. ... доктора філософії : 051 «Економіка». Луцьк, 2025. 276 с.
7. Павліха Н. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>
8. Гура А. О., Гуцан Т. Г. Зелена економіка: сутність, чинники та перспективи розвитку в Україні. *Економіка : зб. наук. пр. Харківського нац. пед. ун-ту ім. Г. С. Сковороди*. 2017. Вип. 17. С. 42–52.
9. Марченко О. І., Мамалига В. О. «Зелена» економіка: теоретичні аспекти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 23, с. 535–541. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2674/1/Marchenko.pdf> (дата звернення: 19.07.2025).
10. Соболева Г. Г., Іванова А. Д. Інклюзивна «зелена» економіка. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1 (81). С. 146–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-21>
11. Горбач Л., Рубан О., Гуменюк Я. Зелена економіка та сталі виробництва в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8>
12. Зінчук Т., Паламарчук Т., Усюк Т. Діалектика розвитку «зеленої економіки» в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86>
13. Зінченко, М. Г., Філенко, О. М. Екологічні інновації як фактор досягнення сталого розвитку суспільства. *Інтегровані технології та енергозбереження*. 2020. № 4, с. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-5364.2020.4.09>
14. Сич К., Бугайчук В., Грабчук І. Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48>
15. Чала В., Видай Д. Світовий досвід країн, що розвиваються, у формуванні інноваційних механізмів зеленого зростання економіки. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 97–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.97-101>
16. Група ДТЕК вперше в історії українського бізнесу розмістила зелені єврооблігації. 6 листопада 2019. URL: https://renewables.dtek.com/media-center/press/gruppa-dtek-vpervye-v-istorii-ukrainskogo-biznesa-razmestila-zelenye-evroobligatsii/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.07.2025).
17. Енергоефективність у кредит. OTP Bank. URL: https://www.otpbank.com.ua/privateclients/crediting/energy-efficiency/?utm_source=chatgpt.com/ (дата звернення: 19.07.2025).
18. Котвицька Н.М., Гривківська О.В. Циркулярна економіка: можливості та перспективи сталого розвитку економіки України. *Економіка та управління*. 2021. №4. С. 86–98. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2021.38>

References

1. Porter M. (2020). Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors]. Kyiv: Nash Format, 424 p. (in Ukrainian).
2. Hart S. L. (2005). Capitalism at the crossroads. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 345 p.
3. Hagel III J., Brown J. S., Davison L. (2009). Managing in an uncertain world. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2009/02/the-potential-of-pull> (accessed 19 July 2025).
4. Burkynskiy B. V. (2017). Instytutsiini zasady rozbudovy upravlinskoi systemy pryrodokorystuvannya [Institutional foundations of environmental management system development]. Odesa: IPREED NASU, 336 p. (in Ukrainian).
5. Melnyk L. H. (2002). Ekologichna ekonomika [Ecological economics]. Sumy: Universytetska knyha, 346 p. (in Ukrainian).
6. Pryzhebelskyi V. V. (2025). Rozvytok zelenoi ekonomiky na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti [Development of green economy based on social responsibility] (PhD dissertation). Lutsk, 276 p. (in Ukrainian)
7. Pavlikha N. (2024). Vprovadzhennia ESG ta korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u konteksti tsyryuliarnoi ekonomiky: Monitorynh efektyvnosti ta problemy prozorosti [Implementation of ESG and CSR in the context of the circular economy: Effectiveness monitoring and transparency issues]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22> (in Ukrainian).
8. Hura A. O., Hutsan T. H. (2017). Zelena ekonomika: sutnist, chynnyky ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Green economy: Essence, factors, and development prospects in Ukraine]. *Ekonomika*, no. 17, pp. 42–52. (in Ukrainian).

9. Marchenko O. I., Mamaliga V. O. (2019). Zelena ekonomika: teoretychni aspekty [Green economy: Theoretical aspects]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 23, pp. 535–541. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2674/1/Marchenko.pdf> (accessed 19 July 2025) (in Ukrainian).
10. Sobolieva H. H., Ivanova A. D. (2023). Inkluzyivna “zelena” ekonomika [Inclusive green economy]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1(81), pp. 146–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-21> (in Ukrainian).
11. Horbach L., Ruban O., Humeniuk Ya. (2024). Zelena ekonomika ta stale vyrobnytstvo v umovakh hlobalizatsii [Green economy and sustainable production in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8> (in Ukrainian).
12. Zinchuk T., Palamarchuk T., Usiuk, T. (2022). Dialektyka rozvytku “zelenoi ekonomiky” v umovakh hlobalizatsii [Dialectics of green economy development under globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86> (in Ukrainian).
13. Zinchenko M. H., Filenko O. M. (2020). Ekologichni innovatsii yak faktor dosiahnennia staloho rozvytku suspilstva [Environmental innovations as a factor in achieving sustainable development]. *Intehrovani tekhnolohii ta enerhoberezhennia*, no. 4, pp. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-5364.2020.4.09> (in Ukrainian).
14. Sych K., Buhaichuk V., Hrabchuk I. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku zelenoi ekonomiky v Ukraini [Trends and prospects of green economy development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48> (in Ukrainian).
15. Chala V., Vydai D. (2024). Svitovyi dosvid krain, shcho rozvyvaiutsia, u formuvanni innovatsiinykh mekhanizmiv zelenoho zrostantia ekonomiky [Global experience of developing countries in forming innovative mechanisms for green economic growth]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 192, pp. 97–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.97-101> (in Ukrainian).
16. DTEK Group. (2019, November 6). The DTEK Group has issued green Eurobonds for the first time in the history of Ukrainian business. Available at: https://renewables.dtek.com/media-center/press/gruppa-dtek-vpervye-v-istorii-ukrainskogo-biznesa-razmestila-zelenye-evroobligatsii/?utm_source=chatgpt.com (accessed 19 July 2025). (in Ukrainian).
17. OTP Bank. (n.d.). Energy efficiency credit. Available at: https://www.otpbank.com.ua/privateclients/crediting/energy-efficiency/?utm_source=chatgpt.com/ (accessed 19 July 2025). (in Ukrainian).
18. Kotvytska N. M., Hryvkivska O. V. (2021). Tsyriuliarna ekonomika: mozhlyvosti ta perspektyvy staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Circular economy: Opportunities and prospects for sustainable economic development of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia*, no. 4, pp. 86–98. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2021.38> (in Ukrainian).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-9>
УДК 330.341.1

Петренко Н.С.

кандидат економічних наук, доцент,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9781-5622>

Petrenko Nadiia

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МІЖНАРОДНОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

ANALYSIS OF UKRAINE'S INNOVATION POTENTIAL THROUGH THE PRISM OF INTERNATIONAL TECHNOLOGY TRANSFER: EUROPEAN DEVELOPMENT TRENDS

У розвинутих економіках прискорення науково-технічного прогресу, впровадження інновацій пов'язані з можливостями розвитку економіки знань, комерціалізації технологій та мереж трансферу інновацій. Сучасний етап науково-технічного прогресу проходить в умовах динамічної глобальної конкуренції та водночас потребує кооперації та співпраці. Метою даної роботи є визначення залежності економічного розвитку від показників, що характеризують потенціал економіки знань та трансферу інновацій країни. Дослідження спрямоване на пошук шляхів оцінки впливу потенціалу науково-освітньої діяльності країни на інноваційний розвиток за характеристиками системи «бізнес-освіта-наука» у сфері трансферу інновацій. Методичним інструментарієм дослідження є абстрактно-логічний метод та кореляційно-регресійний аналіз, що дозволило встановити актуальні зв'язки між показниками розвитку освіти, науки та економіки в контексті економіки знань та трансферу інновацій для України та Європи. країн у період 2018–2023 рр. Встановлено, що в багатьох країнах «нової» Європи (Болгарія, Греція, Литва, Латвія, Естонія, Словаччина, Словенія, Кіпр, Мальта, Португалія), а також в Україні спостерігається тенденція незалежності зростання ВВП від показників розвитку науки і освіти зберігається. Водночас країни «старої» Європи підтримують інноваційний прогрес на високому рівні, інвестуючи у наукоємні види діяльності, інфраструктуру та сектор НДДКР. Результати можуть бути використані задля підвищення ефективності трансферу інновацій в Україні, для чого в роботі надано відповідні рекомендації.

Ключові слова: інновації, трансфер, економіка, наука, дослідження, інноваційна політика, бізнес, інноваційний потенціал.

In developed economies, the acceleration of scientific and technological progress, the introduction of innovations are associated with the possibilities of developing the knowledge economy, commercialization of technologies and innovation transfer networks. The current stage of scientific and technological progress takes place in conditions of dynamic global competition and at the same time requires cooperation and collaboration. The purpose of this work is to determine the dependence of economic development on indicators that characterize the potential of the knowledge economy and innovation transfer of the country. The study is aimed at finding ways to assess the impact of the potential of the country's scientific and educational activities on innovative development according to the characteristics of the "business-education-science" system in the field of innovation transfer. The methodological tools of the study are the abstract-logical method and correlation-regression analysis, which allowed us to establish relevant connections between indicators of the development of education, science and the economy in the context of the knowledge economy and innovation transfer for Ukraine and Europe. countries in the period 2018–2023. It has been established that in many countries of the "new" Europe (Bulgaria, Greece, Lithuania, Latvia, Estonia, Slovakia, Slovenia, Cyprus, Malta, Portugal), as well as in Ukraine, the trend of independence of GDP growth from indicators of the development of science and education persists. At the same time, the countries of the "old" Europe support innovative progress at a high level, investing in knowledge-intensive activities, infrastructure and the R&D sector. The results can be used to increase the efficiency of innovation transfer in Ukraine, for which the paper provides relevant recommendations.

Keywords: innovation, transfer, economy, science, research, innovation policy, business, innovation potential.

Постановка проблеми. Впровадження сучасних інструментів трансферу інноваційних технологій із дослідницьких центрів у бізнес-середовище є одним із основних критеріїв входження України в глобалізаційний простір технологічно розвинених країн. Із огляду на зазначене, актуальним стає аналіз сучасного стану інноваційно-технологічного трансферу та інноваційного потенціалу в Україні з метою формування пріоритетів розвитку з орієнтацією на передові світові моделі та тенденції розвитку.

Незважаючи на певний прогрес у досягненні цілей поставлених перед країнами щодо вищезазначених питань, котрі є орієнтиром задля перетворень для сталого розвитку на глобальному рівні, недосконалими залишаються економічні механізми створення ефективного трансферу інновацій, їх масштабування, обміну кращими практиками їх впровадження, стимулювання дифузії інновацій тощо.

Найпоширенішою формою масштабування інновацій через кооперацію у сфері освіти, науки та бізнесу є технополіси та наукові (технологічні) парки, більшість із котрих зосереджена в США (140 парків), Фінляндії (17 парків), Китаї (53 національні парки та понад 50 провінційних парків); але на сьогоднішній день вони не повністю забезпечують передачу та якість передавальних механізмів. Зокрема, в Україні їх функціонування та ефективність стримується через невирішеність питань їх інституційного та ресурсного забезпечення [1].

Україна посідає 60 місце зі 141 за рівнем інноваційної активності та 47 місце зі 160 за рівнем досягнення цілей сталого розвитку, що пов'язано з відсутністю ефективних механізмів взаємодії бізнесу та академічного середовища, поширенням ідей у реальний сектор економіки та інституційну підтримку мереж трансферу інновацій [2]. Це гальмує процеси якісної трансформації економіки країни, створює перешкоди задля виконання науково-освітньою спільнотою власних конструктивних функцій. Розрив інноваційного розвитку України від розвинутих країн світу продовжує збільшуватися, що зумовлює потребу в додаткових дослідженнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку інноваційного підприємництва та наукового-інноваційного потенціалу як складових економіки знань присвячено багато праць [3]. Найвагоміші наукові результати з досліджуваної проблематики мають вчені з розвинутих країн, зокрема США, Великої Британії, Німеччини,

Італії, Іспанії, Нідерландів та ін. Проте встановлено, що наразі немає єдиного наукового бачення, котре б дозволило науково обґрунтувати потенціал системи «бізнес-освіта-наука» у їх спільному цілі поставленні на спільну мету – забезпечення економічної безпеки та створення інноваційного ландшафту в країні. Аналіз публікацій останнього періоду показує, що вони більше зосереджені на зовнішніх ефектах та викликах процесу трансферу інновацій і не враховують міжнародні аспекти конвергентних внутрішніх змінних механізмів між країнами [4]. Інші роботи досліджують певні питання у сфері трансферу інновацій, зокрема, комерціалізацію академічних досліджень [5] або трансфер технологій лише між бізнесом та бізнес-середовищем [6]. Авіла та ін. визначили перешкоди для інновацій, а в роботі [7] проаналізували індивідуальні та культурні компоненти трансферу інновацій. Кооперативна взаємодія розглядається як новий напрямок у науковій літературі [8], що є відносно новим напрямком наукових досліджень. Автори вважають, що такий підхід має економічні та політичні переваги, що дає можливість отримати вигоду від обміну в рамках міжнародних економічних відносин.

Мета статті полягає у аналізі сучасного стану інноваційної діяльності та трансферу технологій в Україні; встановлення ступеня щільності зв'язків між показниками, що формують потенціал економіки знань для трансферу інновацій у контексті інноваційного розвитку країни.

Виклад основного матеріалу. Аналіз попередніх досліджень ефективності трансферу технологій від дослідницької спільноти до бізнес-середовища показав, що більшість науковців наголошують на важливості встановлення взаємозв'язку між наукою, інноваціями та бізнесом [3–7]. У більшості розвинутих країн університети прагнуть сприяти швидкому та ефективному перетворенню власного ноу-хау в комерційне використання [8]. Вейгелерс Р. стверджує, що задля досягнення зазначеної мети університетам потрібно створити ефективну стратегію, спрямовану на розробку керівних принципів управління трансфером технологій [9]. Зігель Д. зазначає, що перешкодою для комерціалізації університетських досліджень є нездатність науковців розкривати власні винаходи широкому колу бізнес-середовища. Подолання даного бар'єру можливе шляхом створення центрів трансферу технологій в університетах [10]. Чітко визначені ліцензійні угоди можуть діяти як механізм заохочення винахідників розкривати власні винаходи та брати участь у процесі комерціалізації [6; 11].

Основним вектором економічного розвитку має стати рух до економіки знань, котра ефективно використовує інновації задля розвитку економіки, причому більшість галузей стають «наукомісткими». У розвинутих країнах значна частина економічного зростання забезпечується за рахунок нових знань та інновацій. Наприклад, у 2022 році кількість угод з венчурним капіталом зросла на 5,8%, що перевищило середньорічний темп зростання за останні 10 років. Також у 2022 році кількість наукових публікацій у світі зросла на 7,6%. Ці показники свідчать про збільшення ролі наукових досліджень та інновацій у забезпеченні економічного розвитку розвинутих країн. Більшою мірою він створюється за рахунок розвитку бізнесу, котрий в європейських країнах працює в різних галузях та сферах виробництва, у тому числі традиційних, проте основна частина інвестицій ризикового капіталу пов'язана з високими технологіями.

Інформаційні технології, комп'ютеризовані системи та технології високого виробництва є базовими системами економіки знань [12], котра формується в умовах найефективнішого механізму формування співпраці між бізнесом, освітніми та науковими установами. Це в свою чергу сприяє створенню принципово нового ландшафту задля узагальнення та консолідації моделей трансферу інновацій, у процесі котрого проявляється емерджентна властивість кожного компонента системи «бізнес-освітня наука».

При недосконалому управлінні в сфері конкуренції освітнього, наукового та бізнес-середовища за проривні ідеї та розробки створюються природні бар'єри для трансферу інновацій, котрі посилюють наявні «інноваційні прогалини» на макрорівні, що уповільнює перехід до економіки знань. Ефективна економіка передбачає створення нових ідей, впровадження їх у виробництво не тільки з метою отримання прибутку, а й сприяння прогресивному суспільному розвитку.

Проблемам розвитку інноваційного підприємництва та наукового-інноваційного потенціалу як складових економіки знань присвячено багато праць [13]. Найвагоміші наукові результати з досліджуваної проблематики мають вчені з розвинутих країн, зокрема США, Великої Британії, Німеччини, Італії, Іспанії, Нідерландів та ін. Проте встановлено, що наразі немає єдиного наукового бачення, котре б дозволило науково обґрунтувати потенціал системи «бізнес-освіта-наука» у їх спільному ціле поставленні на спільну мету – забезпечення економічної безпеки та створення інноваційного ландшафту в країні.

Аналіз публікацій останнього періоду показує, що вони більше зосереджені на зовнішніх ефектах та викликах процесу трансферу інновацій і не враховують міжнародні аспекти конвергентних внутрішніх змінних механізмів між країнами [14]. Інші роботи досліджують певні питання у сфері трансферу інновацій, зокрема, комерціалізацію академічних досліджень [15] або трансфер технологій лише між бізнесом та бізнес-середовищем [16]. Авіла та ін. [17] визначили перешкоди для інновацій, а в роботі [18] проаналізували індивідуальні та культурні компоненти трансферу інновацій. Кооперативна взаємодія розглядається як новий напрямок у науковій літературі [19], що є відносно новим напрямком наукових досліджень. Автори вважають, що такий підхід має економічні та політичні переваги, що дає можливість отримати вигоду від обміну в рамках міжнародних економічних відносин.

Водночас вважається, що глобалізація посилює нерівномірність соціально-економічного розвитку національних економік. Дана закономірність проявляється на всіх рівнях, зокрема, у процесі становлення економіки знань. Звідси важливість та пріоритетність розробки національної стратегії розвитку економіки знань та ефективного трансферу інновацій. Понад 15 років тому Меєр [20] відзначив основні проблеми інноваційної моделі України та наслідки непродуманої інноваційної політики, вказав на необхідність прискорення реалізації заходів, пов'язаних із науково-технічним розвитком економіки, зміцнення її наукового потенціалу. Проте в умовах політичної кризи питання, пов'язані зі становленням та розвитком економіки знань в Україні, набули достатнього висвітлення в науковій літературі. В Україні економіка знань має можливість адаптуватися до нових ринкових умов та міжнародної ситуації. Такі можливості зумовлені насамперед високим освітнім потенціалом населення України, можливостями інноваційного процесу та достатньо розвинутою матеріально-технічною базою національної інноваційної системи. Водночас існують об'єктивні фактори, котрі стримують просування України в економіку знань, а саме недостатньо досконала законодавча база інноваційної діяльності, низька ефективність державного управління, регулювання економіки та нерозвиненість венчурного бізнесу. Законодавча база України регулює інноваційну діяльність щодо визначення науково-технологічних та інноваційних пріоритетів, фінансового забезпечення, правил діяльності технопарків та трансферу технологій, але вони частково дієві.

Наразі відставання інноваційного розвитку України від розвинених країн продовжує збільшуватися. Згідно з даними [21], Україна за останні п'ять років практично не змінила своїх позицій у рейтингу глобального індексу інновацій. Найбільш проблемним фактором задля впровадження інновацій та ведення бізнесу в Україні в зазначені роки експерти назвали обмежений доступ до фінансування [22]. Автори зазначають, що показники розвитку інноваційної сфери свідчать про негативний вплив сфери управління на розвиток бізнесу та залучення інвестицій. Разом із тим, зниження якості надання освітніх послуг та рівня наукового розвитку, незначне використання інноваційних розробок на підприємствах, незахищеність прав інтелектуальної власності, міграція кваліфікованих кадрів до розвинених країн прогресують [22]. Тому потрібно не лише розвивати наукомістке виробництво, а й проявляти підвищену активність у збереженні та примноженні науково-технічного, інноваційного та кадрового потенціалів.

Наш висновок підтверджується інформацією, наданою у Звіті про моніторинг глобального індексу інновацій, опублікованому Всесвітньою організацією інтелектуальної власності [23]. Глобальний індекс інновацій (ГІІ) розраховується аналітичним центром бізнес-школи Лозанни INSEAD, Швейцарія. Розрахунок індексу відбувається за рахунок виокремлення груп показників: результати інноваційної діяльності (Innovation Output) – містить результати творчої діяльності, розвитку технологій, економічних знань та індекс «інноваційні ресурси» (Innovation Input Index). Даний субіндекс складається з п'яти субіндексів: інституції; людський потенціал; ІКТ та загальна інфраструктура; розвиток ринків; розвиток бізнесу.

На основі аналізу літературних джерел нами встановлено, що цей індекс належить до найбільш відомих та поширених у світовій теорії, практиці вимірювання та порівняльного аналізу інноваційного розвитку країн.

Україна залишається на 49-му місці у світі та 32-му серед 39 європейських країн у 2024 році. Рейтинг України за індексом ГІІ 2024 варіюється між 43-м та 53-м місцями. У той же час, наша країна демонструє хороші результати в сфері знань і технологій, займаючи 33-є місце, але відчуває значні труднощі в інфраструктурі, де займає 94-те місце. Важливим показником є індекс «Людський капітал та дослідження», де Україна знаходиться на 44-му місці [24].

Згідно з даними ГІІ за 2024 рік, Швейцарія, яка вже 11-й рік поспіль займає лідируючі позиції, є прикладом стабільного розвитку.

Також на лідерських позиціях перебувають Швеція та США. Серед країн ЄС, які входять до першої десятки, виділяються Нідерланди (6), Фінляндія (7), Данія (9) і Німеччина (10). Найнижчі позиції серед країн ЄС займають Румунія (48), Греція (47) та Хорватія (42) [24]. Таблиця 1 демонструє прогрес України та трьох найбільших економік Європи за ГІІ.

Швейцарія також лідирує за ефективністю інновацій (1 місце у світі). Це означає, що механізми перетворення витрат на інновації в результати інновацій у Швейцарії є одними з найефективніших економік у світі в перетворенні витрат на інновації в результати інновацій. Аналіз літератури показує, що нові ідеї та інновації мають вирішальне значення задля забезпечення економічного зростання в майбутньому, про що свідчать зусилля розвинутих країн підтримувати рівень інвестицій в інноваційну діяльність. Згідно з даними [24], обсяг інвестицій в інновації досяг історичного максимуму в зазначений період. Таким чином, у країнах з найбільшими витратами на науку продовжилося зростання інвестицій державного бюджету. У 2024 році лідери за витратами на науку та дослідження збільшили свої інвестиції в цю сферу приблизно на 10%, відповідно до опитування, яке показало, що 60% наукомістких компаній збільшили витрати. У 2022 році спостерігався приріст угод з венчурним капіталом на 5,8%, що перевищило середній річний темп зростання за останнє десятиліття [24]. Також у 2022 році кількість наукових публікацій у світі зросла на 7,6%. За даними на 2023 рік, венчурна діяльність цього року продовжує набирати динамізм. Із метою посилення інноваційного потенціалу в умовах глобальної конкуренції компанії прагнуть розширити співпрацю з іншими підприємствами, університетами та державними науковими організаціями, котрі практикують модель відкритих інновацій. Пошук партнерів та управління різними відносинами співпраці стають проблемами, особливо з точки зору розподілу прав інтелектуальної власності. В останні роки активізувалися дискусії про роль та функції акторів, котрі взаємодіють за моделлю «потрійної спіралі», котру іноді ще називають «трикутником знань» (knowledge triangle). У рамках зазначеного підходу особлива увага приділяється університетам та державним науковим організаціям, їх внеску в інноваційну діяльність. Існує думка, що трансфер знань та технологій позитивно впливає на якісні та кількісні показники наукової продуктивності. За численними спостереженнями, науковці, котрі беруть активну участь у цьому процесі, наприклад, через патентування, мають високий авторитет і в більшості випадків відрізняються власну продуктивністю

у виконанні науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт [25]. Видавнича діяльність вчених зазвичай зростає при проведенні наукових досліджень та розробці винаходів. Про позитивний вплив на показники публікацій та цитованість вчених зазначено в роботах [2]. У технічних науках вчені дуже активно патентують отримані результати [4], а трансфер знань та технологій університетами напряму залежить від якості науки.

Безперервні відносини між бізнесом та університетами є додатковою ланкою в інноваційній діяльності та лежать в основі ідеї моделі «відкритих інновацій» [10]. Компанії, котрі здійснюють науково-дослідну діяльність, частіше взаємодіють із університетами та державними науковими організаціями, що сприяє більш активному інвестуванню в інноваційні процеси. При цьому, найактивніше зв'язок проявляється у залученні приватних дослідницьких організацій, а щодо взаємодії з державним сектором науки – дана залежність незначна [11]. Важливим аспектом є також фактор належності до глобального сектору компаній, котрі, на відміну від фірм, орієнтованих на внутрішній ринок, підтримують міцні зв'язки як із приватними, так і з державними науковими організаціями [10].

Ми вважаємо, що компанії, котрим важко адаптуватися до мінливих ринкових умов та кризових явищ, мають підвищені ризики виживання [3]. Документи OECD [24] висвітлюють ефект міжгалузевого «поток» знань та інновацій, що стимулює пошук нових форм інноваційної діяльності. Отже, можна зробити висновок, що наукова діяльність вищих навчальних закладів є одним із важливих факторів розвитку інноваційних процесів та може бути врахована в подальших розрахунках. У контексті досліджуваних питань важливо зазначити, що ефективна орієнтація на результуючі показники інноваційної діяльності стимулює трансфер інновацій. Інновації поширюються різними каналами, такими як мобільність викладачів, наукові публікації, нові контракти з бізнесом, ліцензування університетських винаходів. Однак останнім часом увага експертів європейських країн зосереджена насамперед на стимулюванні передачі знань та інноваційних процесів через публікації, патентування, ліцензування винаходів та підтримку академічних стартапів. Останнім часом спостерігається підвищений інтерес до державно-приватного партнерства, «відкритих» досліджень та «підприємницьких» каналів, включаючи студентські стартапи та відповідне фінансування, а також схеми підтримки мобільності. Окрім бюджетної підтримки, багато університетів та державних наукових установ надають стартапам власні інвестиційні схеми із залученням власних

коштів. У Європі існує 73 таких фонди, у тому числі Chalmers Innovation Seed Fund, Gemma Frisius Fonds KU Leuven. Серед іншого, вони надають бізнес-консалтингові послуги, надають виробничі приміщення в інкубаторах, проводять маркетингові дослідження та організовують професійне навчання.

Необхідно визначити фактори, котрі впливають на формування науково-технічного та інноваційно-економічного потенціалу України задля подолання прогалів у інноваційній сфері на економічній кризі країни в цілому.

У дослідженні були використані наступні методи: статистичного аналізу та логічного узагальнення – задля дослідження тенденцій розвитку сфери трансферу технологій в Україні;

Методологія дослідження включає комплексний набір аналітичних інструментів і теорій, призначених задля ретельного дослідження та інтерпретації складних явищ інноваційного розвитку України в контексті міжнародного трансферу технологій. Даний методологічний підхід ґрунтується на загальній теорії систем, котра дає можливість комплексно вивчати багатовимірну та взаємопов'язану природу інноваційних систем та концептуалізувати інноваційний сектор як динамічну та складну систему, що характеризується нелінійними взаємодіями та безперервною еволюцією під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Використання логіко-структурного та діалектичного методів, що базуються на фундаментальних положеннях економічної теорії, дозволило детально вивчити інноваційний розвиток України. Зазначені методи сприяли структурованому аналізу складних взаємозв'язків та процесів, що лежать в основі інноваційних систем, дозволяючи виявити системні закономірності, протиріччя та синергію. Застосування даних методів було важливим задля розуміння внутрішньої динаміки інноваційної системи та розкриття складного взаємозв'язку між технологічним прогресом, економічними факторами та соціальними наслідками.

Задля комплексного аналізу інноваційного розвитку України в дослідженні також використано поєднання загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження. Системний та структурний аналізи є ключовими задля оцінки поточного стану інноваційного середовища країни, пропонуючи детальне дослідження його компонентів, функцій та проблем. Використання історико-логічного методу дозволяє зрозуміти еволюцію інноваційного простору України та напрямки його подальшого розвитку в контексті міжнародного трансферу технологій.

Використання методу наукової абстракції у поєднанні з методом аналізу та синтезу

дозволило поглибити розуміння інновацій як ключового фактору економічного розвитку, визначити перспективні напрями зміцнення інноваційного потенціалу України та запропонувати практичні рекомендації, спрямовані на поліпшення інноваційного розвитку України в цілому шляхом усунення наявних прогалин та використання можливостей задля розвитку в майбутньому.

Порівняльний аналіз показників України та країн Європи показує, що в Україні спостерігається значний вплив досліджуваних показників на ВВП. Кореляційно-регресійний аналіз вирішує дві основні задачі: визначення за допомогою рівняння регресії аналітичної форми зв'язку результативних, факторних показників та встановлення рівня щільності зв'язку між ними.

Детальний аналіз вихідних даних дозволяє проаналізувати отримані математичні вирази моделі залежності ВВП країн від окремих факторів (табл. 1).

Таблиця 1
Результати моделювання інноваційного розвитку в Україні та країнах Європи

Країна	Показник
Австрія	1,832.50
Бельгія	2,145.60
Данія	45,320.80
Фінляндія	487.15
Франція	28,750.40
Німеччина	113,580.00
Ірландія	9,865.30
Люксембург	66.50
Нідерланди	6,820.001
Швеція	430,500.00
Греція	45.20
Італія	13,350.10
Португалія	655.40
Іспанія	19,100.30
Болгарія	450.10
Хорватія	1,790.50
Кіпр	10.20
Чехія	620,900.00
Естонія	25.00
Угорщина	62,000,000.00
Латвія	20.10
Литва	56.50
Польща	105,300.00
Румунія	54,200.00
Словаччина	110.00
Словенія	45.30
Мальта	9.50
Україна	2,600,000.00

Джерело: розроблено авторами на основі досліджених джерел

Як видно з табл. 1, найнижчу внутрішню групову варіабельність мають Болгарія, Литва, Латвія, Естонія, Словаччина, Словенія, Кіпр, Мальта, Греція та Португалія та лише дві країни «старої» Європи (Фінляндія та Люксембург), що свідчить про незалежність їх ВВП від таких факторів, як експорт високотехнологічних товарів, витрати країн на дослідження та розробки, кількість дослідників у секторі НДДКР, кількість статей у науково-технічних журналах. У всіх інших країнах, навпаки, спостерігається висока внутрішньогрупово мінливість, особливо в країнах «старої» Європи.

Тому розрив інноваційного розвитку України від розвинених країн продовжує збільшуватися. Отже, необхідно активніше займатися збереженням та примноженням науково-технічного, інноваційного та кадрового потенціалів нашої держави.

Основним показником інноваційного розвитку в глобальному масштабі є розрахунковий Глобальний інноваційний індекс. Україна входить до топ-50 країн, котрі зберігають відносно стабільний рейтинг із 2014 року. Згідно з Global Innovation Index, Україна у 2019 році посіла 47 місце серед 129 країн. Глобальний інноваційний індекс включає 81 показник інноваційної активності та поділяється на сім напрямків: Інституції; Людський капітал та дослідження; Інфраструктура; Витонченість ринку; Ділова вишуканість; Результати знань та технологій; Творчі результати.

Глобальний інноваційний індекс – розраховується як середнє між субіндексами інноваційних ресурсів (Innovation Input Sub-Index) та результатами інновацій (Innovation Output Sub-Index).

Оскільки основним об'єктом нашого дослідження є наука та технології, значну увагу у світовому рейтингу інновацій привертає показник «Результати знань та технологій», оскільки він є індикатором розвитку науково-технологічної сфери. Аналіз цього показника виявляє парадоксальну ситуацію для України. З одного боку, країна займає лідируючі позиції за кількістю заявок на корисні моделі, посідаючи перше місце за кількістю таких заявок на мільярд доларів ВВП, а також 15-е місце за кількістю патентів за походженням на мільярд доларів ВВП. З іншого боку, темп зростання ВВП за рахунок впровадження нових технологій в Україні становить лише 3,4%, що значно відрізняється від 60–90% темпів зростання у розвинених країнах (табл. 2). Така ситуація вказує на необхідність проведення детального аналізу ефективності інноваційної діяльності в Україні та її впливу на економічний розвиток.

Таблиця 2

Місце України у світовому рейтингу результатів знань та технологій, на кінець 2024 року

Показник	Оцінка	Місце
Патенти за походженням, млрд	6.8	15
Патенти РСТ за походженням, млрд	0.5	36
Корисні моделі за походженням, млрд	25.1	1
Науково-технічні статті, млрд	9.7	50
Цитовані документи Н-індекс	15.5	47
Темп зростання ПКС\$ ВВП/працівника, %	3.4	20
Нові підприємства/й поп.	1.6	58
Витрати на програмне забезпечення, % ВВП	0.6	17
Сертифікати якості ISO 9001, млрд	3.7	68
Високо- та середньо високотехнологічні виробництва, %	0.3	54
Виручка від інтелектуальної власності, % від загальної торгівлі	0.3	41
Чистий експорт високотехнологічних товарів, % від загальної торгівлі	2.2	51
Експорт послуг ІКТ, % від загальної торгівлі	5.1	10
Чистий відтік ПІІ, % ВВП	0.2	93

Джерело: розроблено авторами на основі The Global Innovation Index

Таблиця 3

Розподіл заявок на винаходи та корисні моделі, поданих у II кварталі 2023 року, за видами економічної діяльності заявників

Види промисловості	Кількість заявок	Частка від загальної кількості заявок (%)
Виробництво машин та устаткування	16	1,60%
Виробництво транспортних засобів	8	0,80%
Виробництво електрообладнання	4	0,40%
Виробництво комп'ютерної техніки	3	0,30%
Металургійне виробництво	3	0,30%
Загальна кількість заявок промислових підприємств	40	3,90%

Джерело: розроблено авторами на основі досліджених джерел

Одним із показників, що характеризує інноваційну активність та можливість створення об'єкта трансферу технологій, є кількість заявок на винаходи та корисні моделі. Зазначимо, що у другому кварталі 2023 року кількість заявок на винаходи та корисні моделі, поданих національними заявниками – судовими особами, збільшилася порівняно з відповідним періодом 2022 року на 47,6% та становила понад 10 тис.

Розподіл поданих заявок за видами економічної діяльності претендентів у 2023 році показує, що більшість заявок надходить від організацій, які працюють у сфері освіти (32,5% від загальної кількості заявок на винаходи та корисні моделі). 13,2% заявок подано організаціями, що займаються дослідженнями та розробками, а 54,3% заявок належать до інших сфер. У першому кварталі 2023 року спостерігалось значне зниження кількості заявок у сферах «Освіта» (-44,6%) та «Дослідження та розробки» (-48,5%) порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Водночас, щорічно кількість заявок, поданих навчальними закладами, продовжує перевищувати кількість заявок, поданих науковими організаціями [1].

Рівень винахідницької діяльності в промисловості залишався досить низьким. Так, промисловими підприємствами подано 40 заявок на винаходи та корисні моделі, що становить 3,9% від загальної кількості заявок. Найактивніше в галузі подавали заявки підприємства з виробництва машин та устаткування (16 заявок), транспортних засобів (8 заявок), електрообладнання (4 заявки), комп'ютерної техніки та металургійного виробництва (по 3 заявки) (табл. 3).

Американський та європейський досвід показує, що задля управління трансфером

технологій між основними постачальниками інновацій (університетами) і тими, хто потенційно може їх комерціалізувати, університети повинні створювати спеціалізовані посередницькі структури. Центри трансферу технологій, як правило, є найважливішими посередниками в комерціалізації університетських досліджень.

Аналіз 147 закладів вищої освіти України показав, що у 29 закладах взагалі відсутня діяльність із трансферу технологій та академічного підприємництва, 118 закладів мають

відповідні кафедри. Щодо структурного підрозділу, відповідального за питання трансферу технологій, то 10 вищих навчальних закладів та наукових установ повідомили про відсутність такого підрозділу у своїй структурі, 108 – вказали на наявність окремого підрозділу або спеціаліста, відповідального за таку діяльність (у 96 ВНЗ та наукових установах питання трансферу технологій належать до компетенції 1 структурного підрозділу, у 7 – до компетенції 2–3 структурних підрозділів, у 5 – така діяльність покладена на одного спеціаліста). Такий статистичний аналіз свідчить про дуже низький рівень розвитку університетських центрів трансферу технологій.

Щодо структурного підрозділу, котрий відповідає за академічне підприємництво, то 50 закладів вищої освіти повідомили про відсутність у своєму складі такого підрозділу, 68 – зазначили наявність окремого підрозділу або спеціаліста, відповідального за здійснення зазначеної діяльності. Так, у 58 закладах вищої освіти питання академічного підприємництва належать до компетенції 1 структурного підрозділу, у 3 закладах – до компетенції 2 структурних підрозділів та у 3 закладах – така діяльність здійснюється лише одним спеціалістом.

Таким чином, результати дослідження підтверджують наявність проблеми щодо існування ефективних центрів трансферу технологій у вищих навчальних закладах України.

Слід зазначити, що ефективність комерціалізації університетських досліджень залежить від багатьох факторів. Найвпливовіші серед них – патенти та ліцензії, дохід від ліцензій та створення компаній через стартапи (табл. 4).

Окрім перерахованих факторів ефективності комерціалізації університетських досліджень, університетські наукові парки також можуть відігравати позитивну роль у створенні кластерів знань та покращенні

трансферу технологій між університетами та промисловістю. Ефективність наукових розробок у сфері вищої освіти можна оцінити за кількістю заявок на авторські документи. Примітно, що вищі навчальні заклади подають найбільшу частку від загальної кількості заяв про видачу авторських документів в Україні. Україна демонструє відносно високу активність у сфері патентування, хоча рівні патентування в окремих секторах суттєво відрізняються.

Гарним прикладом реалізації досвіду формування ефективних центрів трансферу технологій є Іспанія. Практично в кожному іспанському університеті є центр трансферу технологій, котрий надає низку послуг, серед них: оцінка якості винаходів, підтримка патентних заявок, переговори щодо ліцензійних угод, підтримка дослідників у створенні університетських підрозділів. Близько половини всіх іспанських університетів мають науковий парк. Географічна близькість оптимізує інформаційні потоки, зменшуючи витрати на пошук та моніторинг споживачів технологій, при цьому збільшуючи ймовірність успішних відносин між університетом та бізнес-середовищем. Окрім того, наукові парки забезпечують інфраструктурну підтримку задля подальшого розвитку винаходів. Враховуючи, що більшість університетських винаходів на момент патентування перебувають у процесі впровадження інновацій, наукові парки беруть на себе процес розробки, випробування нових технологій та доведення їх до потреб ринку.

Успішна передача технологій залежить не тільки від якості досліджень та залучення винахідників, а й від розміру та досвіду центру передачі технологій. Успішні та досвідчені центри трансферу технологій мають якісне порт фоліо винаходів, що дає їм певні конкурентні переваги на ринку інноваційних технологій.

Окрім того, дослідження показують, що університети, котрі виплачують більшу частку гонорарів винахіднику, генерують більше винаходів та вищі доходи від ліцензування. Схоже, що такий стимулюючий ефект спрацьовує як шляхом оптимізації вчених, так і шляхом оптимізації зусиль вчених.

Недостатнє фінансування залишається одним із головних факторів, що перешкоджають переходу університетів до повноцінного застосування моделі інноваційного розвитку. Це зумовлено низкою причин: загальною економічною кризою, відсутністю достатньої кількості конкурентоспроможних освітніх продуктів, недосконалістю механізмів взаємодії ЗВО та бізнес-середовища, іноземних

Таблиця 4

Чинники ефективності комерціалізації університетських досліджень

Чинники	Внесок у ефективність (%)
Фінансування досліджень (патенти та ліцензії)	30
Інфраструктура університету (дохід від ліцензій)	25
Підтримка стартапів (створення компаній)	20
Зв'язок з бізнесом	15
Кваліфікація дослідників	10

Джерело: розроблено авторами на основі досліджених джерел

партнерів тощо. Це спричиняє знецінення інноваційного потенціалу більшості вітчизняних ЗВО та наукових установ.

Отже, Україна має великий потенціал задля трансферу технологій із університетів, наукових установ у бізнес-середовище, але навіть окремі технологічні прориви не можуть забезпечити головного результату – нової конкурентоспроможної економіки, заснованої на інноваціях. Задля цього необхідно застосувати комплекс заходів, котрі базуються на ефективному державному управлінні, успішній взаємодії університетів, наукових установ, бізнесу, влади та суспільства тощо.

Отримані результати корелюють із результатами багатьох вчених. На думку Ткачової та Перерви [8], основними проблемами розвитку інноваційної моделі в Україні в період 2016–2023 років були: слабка інноваційна політика та збереження тенденцій економічного відставання; низька зацікавленість держави у здійсненні заходів щодо прискорення науково-технічного розвитку країни та зміцнення її наукового потенціалу. В останні роки економічні реформи були спрямовані на розбудову ринкових інститутів, а розвиток наукової сфери відбувався повільно. Водночас, у минулому періоді розвинуті країни не лише активно залучали українських спеціалістів, а й ретельно розвивали власний науковий сектор як основний стратегічний напрям національної економіки. Ліцензійні угоди використовуються задля розвитку системи комерціалізації інновацій між компаніями, університетами та організаціями. У Великій Британії вони формуються за допомогою програмного пакету Lambert Toolkit, у Німеччині надаються типові угоди про співпрацю у сфері НДДКР, у Данії – типові угоди Шлютера, а також типові угоди про консорціум DESCA у проектах Сьомої рамкової програми ЄС. Даний інструмент було розроблено у відповідь на запити компаній, котрі мають труднощі з укладенням ліцензійних контрактів із державними дослідницькими організаціями [5]. Тому одним із напрямів розвитку трансферу інновацій є інструментарій задля обміну знаннями між університетом та промисловими секторами шляхом оформлення контрактів та документів, що регулюють права інтелектуальної власності в майбутньому. Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення інструментів взаємодії бізнесу та науки задля отримання максимально ефективних результатів.

Висновки. В умовах глобалізації та інтеграції рівень економічного розвитку країни визначається здатністю комерціалізувати

результати НДДКР та ефективністю трансферу технологій. Трансфер технологій є перспективним механізмом економічної стабілізації країни. В Україні через слабку взаємодію науки та бізнесу трансфер технологій не розвинений на належному рівні. Через недостатнє поширення передових технологій втрачаються можливості використання стратегії нарощування інноваційного потенціалу в пріоритетних сферах, що загрожує закріпленню екстенсивної моделі економічного розвитку. Задля подолання таких негативних тенденцій потрібно використовувати інституційні чинники – вдосконалення законодавчої бази у сфері трансферу технологій та формування державної політики щодо комерціалізації інтелектуальної власності, активізацію розвитку інфраструктури ринку технологій та залучення підприємств до роботи з інтелектуальною власністю.

Трансфер технологій сьогодні стає одним із найважливіших чинників забезпечення сталого соціально-економічного та екологічно безпечного розвитку як окремих країн, так і світу в цілому. Задля ефективної реалізації зв'язку «вища освіта дослідження – інновації» потрібно забезпечити умови задля створення та активного функціонування ЗВО нового типу, ефективність діяльності котрих вимірюватиметься впровадженням у практику підприємств різних сфер діяльності, інновації та проекти.

Наше дослідження присвячене встановленню впливу економіки знань задля інноваційного розвитку на економічний прогрес на міжнародній арені. Приділено увагу трансферу інновацій як інструменту управління інноваційною бізнес-діяльністю та мережами в інноваційній діяльності на міжнародному рівні. Дослідження зосереджено на важливості співпраці освітньо-наукового та бізнес-секторів задля ефективності процесу створення нових технологій та їх комерціалізації, а також питаннях інвестування в ресурсну складову економіки знань. Тому дослідження зосереджено на чотирьох факторах та їхньому впливі на ВВП: експорті високотехнологічних товарів, впливі на розвиток країни, кількості досягнень у сфері досліджень та розробок, кількості статей у науково-технічних журналах.

Отже, хоча наше дослідження не пропонує нових методів оцінки впливу інновацій, воно акцентує увагу на чинниках, які впливають на інноваційний розвиток, оцінюючи продуктивність наукових кіл через статистично значущі відхилення. Встановлено, що країни західної Європи активно формують політику

інновацій, інвестуючи в наукомісткі галузі, а також у розвиток освітнього та наукового середовища, що сприяє якісному розвитку людських ресурсів. Це дозволяє їм утримувати лідерські позиції в межах своєї географічної зони. Згідно з результатами розрахунків, було виявлено, що економіки десяти країн Центральної та Східної Європи (Болгарія, Литва, Латвія, Естонія, Словаччина, Словенія, Кіпр, Мальта, Греція, Португалія) та двох країн західної Європи (Фінляндія та

Люксембург) не залежать від згаданих чинників, що зумовлено структурою їхніх виробничих секторів. Українська економіка, в свою чергу, значною мірою залежить від кількості науковців, публікацій у наукових журналах, експорту високотехнологічної продукції та фінансування наукових досліджень. Це підкреслює необхідність удосконалення системи трансферу інновацій і розвитку потенціалу для посилення інноваційної спроможності країни.

Список використаних джерел:

1. Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
2. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України : монографія. Харків : Константа, 2006. 272 с.
3. Довгаль О. А., Довгаль Г. В. Глобальний інноваційний простір: передумови, специфіка й інструменти формування. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 15–20.
4. Мартюшева Л., Калишенко В. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 61–66.
5. Mumford M. D., Bedell-Avers K. E., Hunter S. T. Planning for innovation: A multi-level perspective. *Multi-Level Issues in Creativity and Innovation*. 2007. Vol. 7. P. 107–154.
6. Rogers E. M. Diffusion of innovations. USA : Free Press, 2010. 518 p.
7. Bikse V., Lusena-Ezera I., Rivza B. Innovative startups: challenges and development opportunities in Latvia. *Int. J. Innov. Sci.* 2018. Vol. 10. P. 261–273.
8. Linton J., Walsh S., Morabito J. Analysis, ranking and selection of R&D projects in a portfolio. *R&D Management*. 2000. Vol. 32 (2). p. 139–148.
9. Тебенко В. М. Економіка та організація інноваційної діяльності : Електронний навчальний посібник. 2-е вид., 2018. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page34.html
10. Katić A., Čosić I., Kupusinac A., Vasiljević M., Stojić I. Knowledge-based competitiveness indices and its connection with energy indices. *Thermal Science*. 2016. Vol. 20. P. 451–461.
11. Bezuhla L., Kinash I., Andrusiv U., Dovgal O. Attracting Foreign Direct Investment as an Economic Challenge for Ukraine in the Context of Globalization. *Моделювання, розвиток та стратегічне управління економічними системами* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції; Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (м. Буковель, 24–25 жовтня 2019). Буковель. С. 195–200.
12. Marlen A. Fostering sustainability by linking cocreation and relationship management concepts. *J. Clean. Prod.* 2017. Vol. 140. P. 179–188.
13. Schamberger D., Cleven N. Performance Effects of Exploratory and Exploitative Innovation Strategies and the Moderating Role of External Innovation Partners. *Ind. Innovat.* 2013. Vol. 20. P. 336–356.
14. Rauter R., Globocnik D., Perl-Vorbach E., Baumgartner R. Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2019. Vol. 4(4). P. 226–233.
15. OECD Oslo Manual. Paris : OECD, 2005. P. 203.
16. Grover V., Teng J., Fiedler K. Empirical Evidence on Swanson's Tri-Core Model of Information Systems Innovation. *Information Systems Research*. 1997. Vol. 8, 3. P. 273–287.
17. Swanson E. B., Ramiller N. C. The Organizing Vision in Information Systems Innovation. *Organization Science*. 1997. Vol. 8. P. 458–474.
18. One-Ki Lee, Mo Wang, Kai H. Lim, Zeyu Peng Knowledge management systems diffusion in chinese enterprises: A multistage approach using the technology-organization-environment framework. *Journal of Global Information Management*. 2009. Vol. 17, № 1. Pp. 70–84.
19. Stevens S. S. On the theory of scales of measurement. *Science*. 1946. Vol. 103. P. 677–680.
20. Ajzen I. Organizational behavior and human decision processes. *The theory of planned behavior*. 1991. Vol. 50, № 2. P. 179–211.
21. Kuan K., Chau P. A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework. *Information & Management*. 2001. Vol. 38 (8). P. 507–521.
22. Tornatzky L., Fleischer M., Chakrabarti A. Processes of technological innovation. Publisher: Lexington Books, 1990. 298 p.
23. Pan M. J., Jang W. Y. Determinants of the Adoption of Enterprise Resource Planning within the Technology-Organization-Environment Framework: Taiwan's Communications Industry. *Journal of Computer Information Systems*. 2008. Vol. 48. P. 94–102.

24. Almus M., Czarnitzki D., 2003. The effects of public R&D subsidies on firms' innovation activities: the case of Eastern Germany. *Journal of Business and Economic Statistics*. Vol. 21. P. 226–236.
25. Archibugi D., Filippetti A., Frenz M., 2013. Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? *Research Policy*. Vol. 42. P. 303–314.
26. Asmild M., Hougard L.J., Kronborg D., Kvist K.H., 2003. Measuring inefficiency via potential improvements. *Journal of Productivity Analysis*. Vol. 19, P. 59–76.

References:

1. Antoniuk L., Poruchnyk A., Savchuk V. (2003). Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii [Innovations: Theory, development mechanism and commercialization]. Kyiv: KNEU, 394 p.
2. Heiets V. M., Semynozhenko V. P. (2006). Innovatsiini perspektyvy Ukrainy: monohrafiia [Innovative perspectives of Ukraine: Monograph]. Kharkiv: Konstanta, 272 p.
3. Dovhal O. A., Dovhal H. V. (2017). Hlobalnyi innovatsiinyi prostir: peredumovy, spetsyfika y instrumenty formuvannia [Global innovation space: Prerequisites, specifics, and formation tools]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 15–20.
4. Martiusheva L., Kalyshenko V. (2002). Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva yak ob'ekt ekonomichnoho doslidzhennia [Innovative potential of an enterprise as an object of economic research]. *Finansy Ukrainy*, no. 10, pp. 61–66.
5. Mumford M. D., Bedell-Avers K. E., Hunter S. T. (2007). Planning for innovation: A multi-level perspective. *Multi-Level Issues in Creativity and Innovation*, vol. 7, pp. 107–154.
6. Rogers E. M. (2010). Diffusion of innovations. USA: Free Press, 518 p.
7. Bikse V., Lusena-Ezera I., Rivza B. (2018). Innovative startups: Challenges and development opportunities in Latvia. *International Journal of Innovation Science*, vol. 10, pp. 261–273.
8. Linton J., Walsh S., Morabito J. (2000). Analysis, ranking, and selection of R&D projects in a portfolio. *R&D Management*, vol. 32(2), pp. 139–148.
9. Tebenko V. M. (2018). Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti : Elektronnyi navchalnyi posibnyk. 2-e vyd [Economics and organization of innovative activity: Electronic textbook (2nd ed.)]. Available at: https://elibrary.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page34.html
10. Katić A., Čosić I., Kupusinac A., Vasiljević, M., Stojić I. (2016). Knowledge-based competitiveness indices and its connection with energy indices. *Thermal Science*, vol. 20, pp. 451–461.
11. Bezuhla L., Kinash I., Andrusiv U., Dovgal O. (2019). Attracting foreign direct investment as an economic challenge for Ukraine in the context of globalization. *Modeliuvannia, rozvytok ta stratehichne upravlinnia ekonomichnykh systemamy* : materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Bukovel, October 24–25, 2019). Bukovel: Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, pp. 195–200.
12. Marlen A. (2017). Fostering sustainability by linking cocreation and relationship management concepts. *Journal of Cleaner Production*, vol. 140, pp. 179–188.
13. Schamberger D., Cleven N. (2013). Performance effects of exploratory and exploitative innovation strategies and the moderating role of external innovation partners. *Industry & Innovation*, vol. 20, pp. 336–356.
14. Rauter R., Globocnik D., Perl-Vorbach E., Baumgartner R. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, no. 4(4), pp. 226–233.
15. OECD. (2005). Oslo Manual. Paris: OECD, p. 203.
16. Grover V., Teng J., Fiedler K. (1997). Empirical evidence on Swanson's Tri-Core Model of information systems innovation. *Information Systems Research*, vol. 8(3), pp. 273–287.
17. Swanson E. B., Ramiller N. C. (1997). The organizing vision in information systems innovation. *Organization Science*, vol. 8, pp. 458–474.
18. Lee O.-K., Wang M., Lim K. H., Peng Z. (2009). Knowledge management systems diffusion in Chinese enterprises: A multistage approach using the technology-organization-environment framework. *Journal of Global Information Management*, vol. 17(1), pp. 70–84.
19. Stevens S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. *Science*, vol. 103, pp. 677–680.
20. Ajzen I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50(2), pp. 179–211.
21. Kuan K., Chau P. (2001). A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework. *Information & Management*, vol. 38(8), pp. 507–521.
22. Tornatzky L., Fleischer M., Chakrabarti A. (1990). Processes of technological innovation. Lexington: Lexington Books, 298 p.
23. Pan M. J., Jang W. Y. (2008). Determinants of the adoption of enterprise resource planning within the technology-organization-environment framework: Taiwan's communications industry. *Journal of Computer Information Systems*, vol. 48, pp. 94–102.
24. Almus, M., & Czarnitzki, D. (2003). The effects of public R&D subsidies on firms' innovation activities: The case of Eastern Germany. *Journal of Business and Economic Statistics*, 21, 226–236.
25. Archibugi D., Filippetti A., Frenz M. (2013). Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? *Research Policy*, vol. 42, pp. 303–314.
26. Asmild M., Hougard L. J., Kronborg D., Kvist K. H. (2003). Measuring inefficiency via potential improvements. *Journal of Productivity Analysis*, vol. 19, pp. 59–76.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-10>
УДК 338.22.021.4

Пономаренко І.О.

аспірант,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5404-7787>

Ковальов Б.Л.

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1900-4090>

Ponomarenko Ihor

Postgraduate Student,
Sumy State University

Kovalov Bohdan

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Sumy State University

АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД¹

ANALYSIS OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING INNOVATIONS: INTERNATIONAL EXPERIENCE

У статті проведено систематичне дослідження міжнародних індексних методик оцінки інноваційної діяльності, що має на меті надати ґрунтовну аналітичну базу для оцінки підприємницьких інновацій у контексті глобалізації та економічних викликів. Наголошено на ключовій ролі інновацій у стимулюванні економічного зростання, конкурентоспроможності та добробуту, підкреслено складність їхнього вимірювання та необхідність використання індексних підходів, які охоплюють технологічні, організаційні та соціальні аспекти. Детально розглянуто шість індексів: Глобальний інноваційний індекс (GII), Європейське інноваційне табло (EIS), Індекс інновацій у сфері послуг (SSII), Національний індекс інноваційної спроможності (NICI), Норвезький індекс інновацій (NII) та Глобальний індекс інновацій у сфері охорони здоров'я (GHII). Методології розрахунку індексів детально описано, включаючи нормалізацію, зважування та агрегацію даних. Порівняльний аналіз виділяє відмінності в об'єктах (країни, компанії, сектори), масштабах (глобальний, регіональний) та типах даних (статистика, опитування), підкреслюючи необхідність вибору індексу залежно від контексту. Висновки наголошують на унікальності кожного індексу: GII та EIS забезпечують об'єктивність через статистичні дані, NII відображає суб'єктивне сприйняття, GHII – аналіз медичних інновацій. Різноманітність методик зумовлена багатогранністю поняття інновацій, що вимагає інтегративного підходу для точної оцінки в умовах ринкових змін. Стаття сприяє формуванню теоретичної бази для подальших досліджень інноваційного потенціалу, зокрема в контексті України, пропонуючи інструменти для адаптації міжнародного досвіду до локальних реалій.

Ключові слова: індекси інновацій, оцінка інновацій, метрики інновацій, підприємництво, міжнародний вимір.

The article conducts a systematic study of international index methodologies for assessing innovation activity, aiming to provide a sound analytical basis for assessing entrepreneurial innovation in the context of globalization and economic challenges. It emphasizes the key role of innovations in stimulating economic growth, competitiveness and well-being, emphasizes the complexity of their measurement and the need for index approaches that cover technological, organizational and social aspects. Six indices are examined in detail: the Global Innovation Index (GII), the European Innovation Scoreboard (EIS), the Services Innovation Index (SSII), the National Innovation Capability Index (NICI), the Norwegian Innovation Index (NII) and the Global Health Innovation Index (GHII). The methodologies for calculating the indices are described in detail, including data normalization, weighting and aggregation. The comparative analysis highlights differences in objects (countries, companies, sectors), scales (global, regional) and types of data (statistics, surveys), emphasizing the need to choose an index depending on the context. The conclusions emphasize the uniqueness of each index: GII and EIS provide objectivity through statistical data, NII reflects subjective perception, GHII – analysis of medical innovations. The variety of methods is due to the multifaceted nature of the concept of innovation, which requires an integrative approach for accurate assessment in the context of market changes. The article contributes to the formation of a theoretical basis for further research into innovation potential, in the context of Ukraine, offering tools for adapting international experience to local realities.

Keywords: innovation indices, innovation assessment, innovation metrics, entrepreneurship, international dimension.

¹ Робота виконана в рамках НДР «Цифрові трансформації для забезпечення цивільного захисту та повоєнного відновлення економіки в умовах екологічних і соціальних викликів» (№д/р. 0124U000549)

Постановка проблеми. В сучасному глобалізованому світі інновації відіграють все більш важливу роль у стимулюванні економічного зростання, конкурентоспроможності та добробуту. Вони ведуть до появи нових продуктів, послуг, процесів та моделей ведення бізнесу, що сприяє підвищенню продуктивності, створенню нових робочих місць та покращенню якості життя. Однак, через складність та багатогранність інновацій, виникає потреба у їх вимірюванні та оцінці. Існуюча література підкреслює наявність численних підходів до кількісного та якісного оцінювання інновацій, від метрик, орієнтованих на вхідні ресурси, до показників, що базуються на результатах. Існує багато методик оцінки інновацій, що охоплюють технологічні, організаційні та соціальні аспекти. Наприклад, низка кількісних підходів описані в роботах науковців, що вивчали: індикатори технологічних інновацій, які вимірюють витрати на R&D і патенти, інноваційність стартапів через патенти (Archibugi & Pianta, 1996; Guerzoni et al., 2021), вимірювання інноваційності компаній через нові продукти та організаційні зміни (Björk et al., 2023), оцінку ехнологічних інновацій в гірничодобувній промисловості (Julio Raffo et al., 2019.), оцінку можливостей зелених інновацій в виробництві (Xu & Zhai, 2020), оцінку впливу цифровізації на інноваційні бізнес-моделі в автомобільній промисловості (Acciarini et al., 2022). Проте серед них індексні методи вирізняються як інструменти для порівняльного аналізу. Це дослідження наголошує на необхідності глибшого вивчення індексних методик і обґрунтовує свою актуальність шляхом надання систематизованої основи для оцінки міжнародних підходів до вимірювання підприємницьких інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінювання підприємницьких інновацій є важливим напрямом економічних досліджень, адже інновації виступають ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу в умовах глобалізації та економічних викликів. Українські науковці активно досліджують методики оцінки інноваційного потенціалу компаній, аналізуючи їхню ефективність, адаптивність до локального контексту та вплив на економічні результати. Особлива увага приділяється порівнянню позицій України в міжнародних інноваційних рейтингах, що дозволяє оцінити інноваційну спроможність країни на глобальному рівні. Орлова, Винник і Побігун досліджували інноваційні стратегії бізнесу в умовах економічної кризи, аналізуючи позиції

України в міжнародних рейтингах, таких як Глобальний індекс інновацій (Орлова та ін., 2023). Їхній фокус був спрямований на оцінку впливу витрат на R&D і патентної активності на стійкість компаній, наголошуючи на необхідності адаптації міжнародних методик до українських реалій з урахуванням ресурсних обмежень. Диха, Полозова та Орлов поглибили цей аналіз, порівнюючи позиції України в міжнародних рейтингах, включаючи Європейську інноваційну таблицю, та оцінюючи взаємозв'язок між інноваційною діяльністю й економічним зростанням (Диха та ін., 2023). Вони підкреслювали важливість комплексного підходу, який поєднує кількісні (патенти) та якісні (сприйняття стейкхолдерів) показники. Зайцева запропонувала методику оцінки інноваційного потенціалу компаній через призму сталого розвитку, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні індикатори (Зайцева, 2020). Описаний підхід вирізняється гнучкістю, що дозволяє оцінювати зелені інновації в різних секторах економіки. Володін і Чекамова зосередилися на теоретичних основах формування інноваційного потенціалу, розробляючи методи оцінки з акцентом на управлінські та технологічні компоненти (Володін, Чекамова, 2017). Вони наголосили на важливості прозорих і відтворюваних методик для підвищення конкурентоспроможності. Єпіфанова та Гладка розробили комплексну методику оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств, враховуючи ресурсні, організаційні та ринкові фактори (Єпіфанова, Hladka, 2022). Їхній підхід спрямований на оцінювання готовності компаній до технологічної модернізації, що є актуальним в умовах потреби в інноваційних трансформаціях. Корват досліджувала ефективність інноваційної діяльності, пропонуючи методики оцінки, які поєднують фінансові (рентабельність) і нефінансові (продуктивність, ринкова частка) показники (Корват, 2024). Ільчишин розробив інструментарій для оцінки інноваційної активності малих і середніх підприємств, акцентуючи на їхній адаптивності до ринкових і технологічних змін (Ільчишин, 2024). Таран запропонував методику оцінки регіональних особливостей інноваційного підприємництва, враховуючи локальні економічні умови та кластери (Таран, 2021). В роботі Прядко розроблено систему індикаторів для моніторингу інноваційної діяльності на регіональному рівні, підкреслюючи значення динамічного підходу для виявлення трендів (Priadko, 2020). Незважаючи на ґрунтовний внесок українських дослідників, їхні праці

переважно зосереджені на окремих аспектах інновацій, таких як технологічні чи регіональні характеристики, або на аналізі позицій України в міжнародних рейтингах. Систематичних досліджень, які б розглядали міжнародні методики оцінювання інновацій з точки зору комплексності, порівнянності та прозорості, недостатньо. Дане дослідження спрямоване на заповнення цієї прогалини шляхом систематизації міжнародних методик оцінювання підприємницьких інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальний інноваційний індекс (GII), розроблений Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO) у співпраці з Корнельським університетом та INSEAD, є комплексним інструментом для оцінки інноваційної спроможності економік. ГІІ відображає здатність країн створювати умови для інновацій і досягати відчутних результатів, формуючи глобальний рейтинг на основі двох ключових субіндексів: субіндексу інноваційних ресурсів (Innovation Input Sub-Index) і субіндексу інноваційних результатів (Innovation Output Sub-Index). Цей індекс використовується для порівняння країн, виявлення їхніх сильних і слабких сторін у сфері інновацій, а також для підтримки розробки інноваційної політики. Як показано

на Рисунку 1 ГІІ базується на багатошаровій структурі, що включає два субіндекси, які охоплюють сім компонентів (стовпців), поділених на субкомпоненти та 80 індивідуальних індикаторів (Global, 2024).

Субіндекс інноваційних ресурсів складається з п'яти компонентів, які відображають елементи економіки, що сприяють інноваційним процесам:

- Інститути (регуляторне середовище, політична стабільність, верховенство права).
 - Людський капітал і дослідження (освіта, рівень підготовки кадрів, витрати на R&D).
 - Інфраструктура (ІКТ, енергетична інфраструктура, загальна інфраструктура).
 - Ринкова складність (доступ до кредитів, захист інвесторів, ринкова капіталізація).
 - Бізнесова складність (інноваційна співпраця, кластери, залучення знань).
- Субіндекс інноваційних результатів включає два компоненти, які фіксують результати інноваційної діяльності:
- Знання та технологічні результати (патенти, наукові публікації, продуктивність технологій).
 - Креативні результати (торговельні марки, дизайн, креативні товари та послуги).

Кожен компонент поділено на 2–3 субкомпоненти, які складаються з 80 індикаторів, розподілених за типами даних:

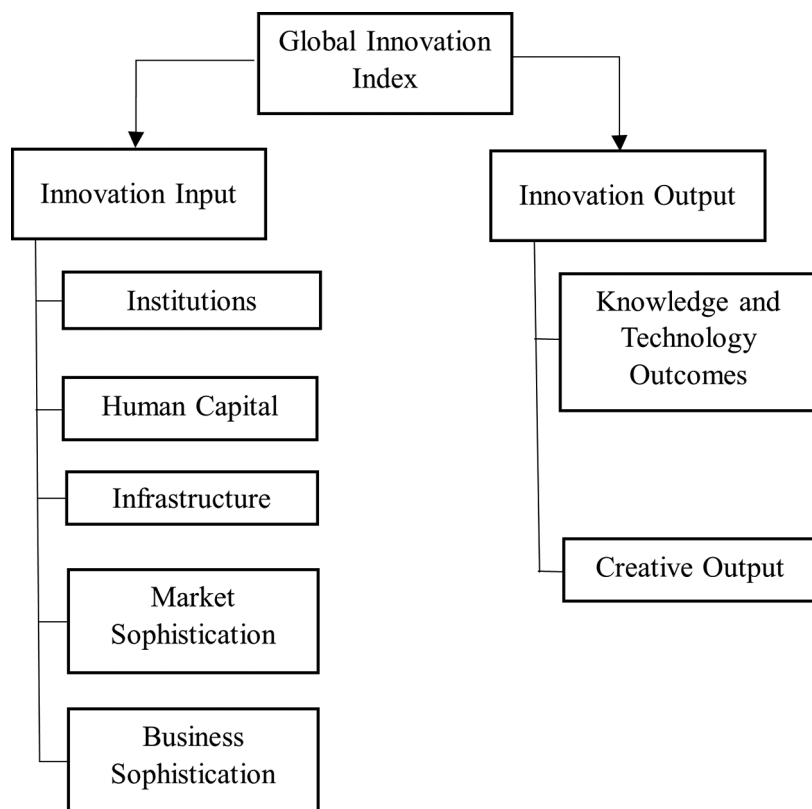


Рис. 1 Структура Global Innovation Index

Джерело: розроблено авторами на основі (Global, 2024)

– Кількісні дані (64 показники, наприклад, витрати на R&D, кількість патентів, доступ до широкосмугового інтернету).

– Композитні індикатори (11 показників, наприклад, індекс легкості ведення бізнесу від Світового банку).

– Дані опитувань (5 показників, наприклад, оцінка інноваційної культури за результатами опитувань Всесвітнього економічного форуму).

Глобальний інноваційний індекс (GII) розраховується як середнє арифметичне нормалізованих балів субіндексу інноваційних ресурсів і субіндексу інноваційних результатів, які базуються на зважених середніх 80 індикаторів. Індикатори отримуються з надійних міжнародних джерел, таких як Світовий банк, Міжнародний телекомунікаційний союз, UNESCO та інші, і нормалізуються до шкали від 0 до 100 для забезпечення порівнянності (Global, 2024).

Європейське інноваційне табло (European Innovation Scoreboard, EIS) – це інструмент Європейської Комісії, розроблений

у співпраці з Маастрихтським університетом, для оцінки інноваційної діяльності країн-членів ЄС, інших європейських країн і глобальних конкурентів. EIS ідентифікує сильні та слабкі сторони національних інноваційних систем, надаючи аналітичну базу для формування політики та визначення пріоритетів підвищення інноваційної результативності (European, 2024).

Як показано в Таблиці 1 EIS включає 32 індикатори, розподілені між чотирма рівноважними категоріями:

1. Умови середовища: людські ресурси (освітній рівень, кваліфікація), привабливість дослідницьких систем (міжнародні публікації, співпраця), цифровізація (доступ до широкосмугового інтернету).

2. Інвестиції: фінансування та підтримка (державні витрати на R&D), інвестиції фірм (венчурний капітал, приватні витрати на R&D).

3. Інноваційна діяльність: інновації МСП (нові продукти чи процеси), ділові зв'язки (співпраця між фірмами), використання інформаційних технологій (цифрові платформи).

Таблиця 1

Групи показників та індикатори Європейського інноваційного індексу

Framework Conditions	Investments	Innovation Activities	Impacts
Human resources	Finance and support	Innovators	Employment impacts
1.1.1 New doctorate graduates (in STEM)	2.1.1 R&D expenditure in the public sector	3.1.1 SMEs with product innovations	4.1.1 Employment in knowledge-intensive activities
1.1.2 Population aged 25–34 with tertiary education	2.1.2 Venture capital expenditures	3.1.2 SMEs with business process innovations	4.1.2 Employment in innovative enterprises
1.1.3 Lifelong learning	2.1.3 Direct government funding and government tax support for business R&D	Linkages	Sales impacts
Attractive research systems	Firm investments	3.2.1 Innovative SMEs collaborating with others	4.2.1 Medium and high-tech product exports
1.2.1 International scientific co-publications	2.2.1 R&D expenditure in the business sector	3.2.2 Public-private co-publications	4.2.2 Knowledge-intensive services exports
1.2.2 Top 10% most cited publications	2.2.2 Non-R&D innovation expenditures	3.2.3 Job-to-job mobility of Human Resources in Science & Technology	4.2.3 Sales of product innovations
1.2.3 Foreign doctorate students	2.2.3 Innovation expenditures per person employed in innovation-active enterprises	Intellectual assets	Environmental sustainability
Digitalisation	Use of information technologies	3.3.1 PCT patent applications	4.3.1 Resource productivity
1.3.1 Broadband penetration	2.3.1 Enterprises providing training to develop or upgrade ICT skills of their personnel	3.3.2 Trademark applications	4.3.2 Air emissions by fine particulates PM2.5 in Industry
1.3.2 Individuals who have above basic overall digital skills	2.3.2 Employed ICT specialists	3.3.3 Design applications	4.3.3 Development of environment-related technologies

Джерело: розроблено авторами на основі (European, 2024)

4. Результати: інтелектуальні активи (патенти, торговельні марки), зайнятість (у високотехнологічних секторах), продажі (експорт інноваційних товарів), екологічна стійкість (зниження викидів).

Кожна категорія містить 8 індикаторів, що поділяються на кількісні (наприклад, кількість патентів), композитні (індекси легкості ведення бізнесу) та опитувальні (оцінка інноваційної культури). Дані отримуються з Євростату, національних статистичних служб, Світового банку, OECD та інших джерел. Аналіз охоплює восьмирічний період для забезпечення порівнянності. Доступність даних становить 100% для більшості країн ЄС (крім Ірландії), понад 90% для інших європейських країн і нижче 75% для Албанії та України (European, 2024).

Розрахунок Узагальненого інноваційного індексу (Summary Innovation Index) EIS виконується в кілька етапів:

1. Визначення базового року: Для кожного індикатора встановлюється базовий рік із доступністю даних щонайменше 75%, зазвичай між 2019 і 2022 роками, із середнім роком 2021.

2. Імпутація відсутніх даних: Пропущені значення замінюються даними попереднього року або першого доступного року. Якщо дані відсутні повністю, індикатор виключається з розрахунку.

3. Обробка викидів: Викиди визначаються за критерієм Шовене (значення, що перевищують середнє плюс два стандартних відхилення або менші за середнє мінус два стандартних відхилення) і замінюються максимальними або мінімальними значеннями за восьмирічний період.

4. Перетворення асиметричних даних: Для індикаторів із високою асиметрією (коефіцієнт асиметрії більше одиниці), таких як витрати на венчурний капітал, патентні заявки чи викиди PM2.5, застосовується квадратний корінь первинного значення.

5. Нормалізація: Нормалізований бал кожного індикатора розраховується як різниця між фактичним значенням і мінімальним значенням, поділена на різницю між максимальним і мінімальним значеннями. Результат нормалізується до діапазону від 0 до 1.

6. Розрахунок композитного індексу: Узагальнений інноваційний індекс обчислюється як середньозважене нормалізованих балів усіх 32 індикаторів, де кожен індикатор має вагу, що дорівнює одній тридцятій частині від загальної суми.

7. Відносна ефективність: Відносна ефективність країни розраховується як відношення її Узагальненого інноваційного індексу до Узагальненого інноваційного індексу ЄС,

помножене на 100. Порівняння проводиться з ЄС у 2023 році та базовим роком (2016).

8. Класифікація країн:

- Лідери інновацій: відносна ефективність перевищує 125% середнього ЄС.
- Сильні інноватори: від 100% до 125% середнього ЄС.
- Помірні інноватори: від 70% до 100% середнього ЄС.
- Країни, що розвиваються: нижче 70% середнього ЄС.

Для глобального бенчмаркінгу використовується скорочений набір індикаторів, а результати коригуються шляхом множення на співвідношення нормалізованих балів ЄС у європейському та глобальному контекстах для узгодженості.

Індекс інновацій у сфері послуг (Service Sector Innovation Index, SSII) – це комплексний інструмент для оцінки й порівняння інноваційної діяльності сектору послуг європейських країн. SSII спрямований на аналіз інноваційної ефективності, враховуючи унікальну природу інновацій у сфері послуг, що відрізняється від промислових інновацій, і підтримує формування стратегій розвитку сектору послуг (TrendChart, 2006).

Як показано в таблиці 2 SSII охоплює 24 індикатори, згруповані в сім тематичних блоків:

1. Кадрові ресурси.
2. Попит на інновації.
3. Технологічні знання.
4. Нетехнологічні зміни.
5. Джерела знань.
6. Комерціалізація.
7. Інтелектуальна власність.

Індикатори включають кількісні (наприклад, частка працівників із вищою освітою), якісні (організаційні зміни) та опитувальні (сприйняття інновацій) дані, отримані з міжнародних і національних статистичних джерел, таких як Євростат і опитування компаній.

Індикатори нормалізуються за MinMax-підходом: від фактичного значення віднімається мінімальне значення, а результат ділиться на різницю між максимальним і мінімальним значеннями, що трансформує дані до діапазону від 0 до 1 за такою формулою:

$$x_{cij}^r = \frac{(x_{cij} - \min(\forall_c \forall_j x_{ij}))}{(\max(\forall_c \forall_j x_{ij}) - \min(\forall_c \forall_j x_{ij}))}$$

де x_{cij}^r – це перемасштабоване значення для країни c , індикатора i та сектору j : x_{cij} . Для трьох індикаторів (брак персоналу, недостатня реакція на запити споживачів, відсутність фінансування) застосовується

Таблиця 2

Індикатори індексу інновацій в сфері послуг (SSII)

Indicator Category	Indicator
Human resources	1.1 Share of employees with higher education
	1.2 Share of firms that use training
	1.3 Lack of qualified personnel – reversed indicator
Innovation demand	2.1 Lack of customer responsiveness – reversed indicator
	2.2 Lack of appropriate sources of finance – reversed indicator
Technological knowledge	3.1 Business R&D expenditures (% of value-added)
	3.2 Acquisition of other external knowledge (% of turnover)
Non-technological change	4.1 Non-technological changes – strategy
	4.2 Non-technological changes – management
	4.3 Non-technological changes – marketing
	4.4 Non-technological changes – organisation
	4.5 “Other” innovation expenditures (% of turnover)
Sources of knowledge or diffusion	5.1 Share of innovative firms co-operating with others
	5.2 High use of suppliers
	5.3 High use of customers
	5.4 High use of competitors
	5.5 High use of research institutes
	5.6 High use of universities
	5.7 ICT expenditures (% of value-added)
Commercialization	6.1 Sales of new-to-market goods/services (% of turnover)
	6.2 Sales of new-to-firm not new-to-market goods/services (% of turnover)
Intellectual property	7.1 Share of firms that use patents
	7.2 Share of firms that use trademarks
	7.3 Share of firms that use designs

Джерело: розроблено авторами на основі (TrendChart, 2006)

зворотне масштабування, де вищі значення означають кращі результати. Для асиметричних даних (з коефіцієнтом асиметрії >1) використовується квадратний корінь. Зведений індикатор кожного виміру обчислюється як незважене середнє нормалізованих значень індикаторів за умови мінімальної доступності даних (1 для більшості вимірів, 3 для інтелектуальної власності). SSII розраховується як середньозважене зведених індикаторів щонайменше п'яти вимірів, якщо доступність даних становить понад 75%. Після проведення розрахунків показників індексу здійснюється порівняння між галузями економіки та країнами з метою виявлення найбільш інноваційних секторів та держав. Це порівняння дозволяє виявити тенденції й особливості інноваційної діяльності, а також оцінити ефективність реалізації інноваційних стратегій.

Національний індекс інноваційної спроможності (National Innovation Capability Index, NICI) – це багатокомпонентний інструмент, який оцінює здатність країн до інновацій шляхом аналізу їхніх інноваційних ресурсів, умов, результатів і ефективності (Rongping Mu et al., 2019). NICI дозволяє порівнювати інноваційні

можливості країн, виявляти сильні та слабкі сторони їхніх інноваційних систем, а також надавати аналітичну основу для формування політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Індекс є цінним для урядів, дослідницьких установ, бізнесу та міжнародних організацій, які прагнуть стимулювати інноваційний розвиток. NICI складається з двох основних компонентів: Національного індексу інноваційної сили (National Innovation Strength Index, NISI) та Національного індексу інноваційної ефективності (National Innovation Efficiency Index, NIEI). NISI оцінює масштаби й ресурси, спрямовані на інноваційну діяльність, тоді як NIEI фокусується на результативності та ефективності цієї діяльності. Згідно Таблиці 3 кожен компонент включає чотири субіндекси, що відображають ключові аспекти інноваційного потенціалу:

1. Інноваційна вхідна спроможність.
2. Інноваційна умовна спроможність.
3. Інноваційна вихідна спроможність.
4. Інноваційна результативна спроможність.

Ці субіндекси базуються на 23 індикаторах, які охоплюють кількісні (наприклад, кількість патентних заявок на мільйон дослідників),

Таблиця 3

Індикатори національного індексу інноваційної спроможності

Index	Sub-index	Indicator	Source
National Innovation Strength Index	Innovation input strength sub-index	R&D expenditure	WB
		The number of researchers	WB
	Innovation condition strength sub-index	Patents in force	WIPO
		The number of internet users	WB
	Innovation output strength sub-index	SCI, SSCI, and A&HCI paper citations	WOS
		Patent grants (resident)	WIPO
		PCT patent applications	WIPO
	Innovation outcome strength sub-index	Charges for the use of intellectual property (receipts)	WB
		The export of high-tech products	WB
National Innovation Effectiveness Index	Innovation input effectiveness sub- index	R&D intensity	WB
		The number of researchers per million people	WB
		R&D expenditure per researcher	WB
	Innovation condition effectiveness sub- index	Patents in force per million people	WB and WIPO
		The number of internet users per hundred people	WB
	Innovation output effectiveness sub- index	SCI, SSCI, and A&HCI paper citations per million researchers	WB and WOS
		SCI, SSCI, and A&HCI paper citations per million R&D expenditure	WB and WOS
		Patent grants (resident) per million researchers	WB and WIPO
		Patent grants (resident) per million R&D expenditure	WB and WIPO
		PCT patent applications per million researchers	WB and WIPO
		PCT patent applications per million R&D expenditure	WB and WIPO
	Innovation outcome effectiveness sub- index	The ratio of receipts to payments of charges for the use of intellectual property	WB
		GDP per unit of energy use	WB
		The export of high-tech products as a percentage of manufactured exports	WB

Джерело: розроблено авторами на основі (Rongping Mu et al., 2019)

композитні (індекси якості освіти) та опитувальні (оцінка інноваційної культури) дані. Індикатори відбираються за трьома принципами: доречність (відповідність змісту субіндексу), порівнянність (можливість зіставлення між країнами) і практичність (доступність даних). Дані отримуються з надійних джерел, таких як Світовий банк, Web of Science, Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO), і покривають 40 країн, включно з членами OECD і G20, відібраних за економічним потенціалом і порівнянністю. Для країн із відсутніми даними застосовується імпуція дворічними середніми або екстраполяція на основі п'ятирічних трендів.

Розрахунок NICI є багатоступеневим процесом, що включає нормалізацію, зважування та агрегацію даних:

1. Визначення максимальних і мінімальних значень: Для кожного з 23 індикаторів визначаються максимальні та мінімальні значення за період 2006–2020 років серед 40 країн.

2. Нормалізація: Нормалізоване значення індикатора обчислюється як різниця між фактичним значенням і мінімальним значенням, поділена на різницю між максимальним і мінімальним значеннями, з приведенням до діапазону від 0 до 100. Для відсутніх даних застосовується імпуція (дворічні середні) або екстраполяція (за п'ятирічними трендами). Формула нормалізації: Нормалізоване значення для кожного індикатора обчислюється за формулою:

$$Z_{ijt} = \frac{Z_{ijt} - \min Z_{ijt}}{\max Z_{ijt} - \min Z_{ijt}} \times 100$$

де Z_{ijt} – значення індикатора j для країни i у році t ,

$\max Z_{ijt}$ – максимальне значення індикатора j серед 40 країн за період 2006–2020,

$\min Z_{ijt}$ – мінімальне значення індикатора j серед 40 країн за той же період.

3. Діапазон нормалізації: всі нормалізовані значення приводяться до діапазону від 0 до 100, що дозволяє порівнювати індикатори з різними одиницями виміру

4. Розрахунок субіндексів: Оцінка кожного субіндексу (вхідна, умовна, вихідна, результативна спроможність для NISI та NIEI) розраховується як зважене середнє нормалізованих значень відповідних індикаторів, де ваги встановлюються експертно на основі їхньої відносної важливості та політичної релевантності.

5. Розрахунок NISI та NIEI: NISI обчислюється як середньозважене оцінок чотирьох субіндексів інноваційної сили (вхідна, умовна, вихідна, результативна). Аналогічно, NIEI розраховується як середньозважене оцінок чотирьох субіндексів інноваційної ефективності.

6. Розрахунок NICI: Загальний індекс NICI визначається як середньозважене значень NISI та NIEI, де обидва компоненти мають однакову вагу.

Результати аналізуються з урахуванням економічних параметрів, таких як розмір економіки та її тип, для оцінки взаємозв'язку між інноваційним потенціалом і економічною ефективністю. Норвезький індекс інновацій (NII) – це індекс, який оцінює інноваційні зусилля компаній через призму сприйняття споживачів. Він допомагає зрозуміти, як клієнти оцінюють нововведення, їхню цінність та вплив на взаємодію з компаніями (Kurtmollaiev et al., 2022). Методологія NII поєднує чіткий відбір компаній і респондентів, структурований збір даних та їх аналіз для забезпечення достовірних результатів. NII структурований навколо трьох основних компонентів, які відображають споживчу оцінку інновацій:

1. Споживчі оцінки інновацій: аналіз сприйняття споживачами цінності інновацій, що охоплює нові продукти, вдосконалені послуги та їхній вплив на ринкову привабливість (Kunz et al., 2011).

2. Динаміка змін: оцінка змін у сприйнятті інновацій з часом під впливом нових технологій, ринкових трендів і корпоративних стратегій, що дозволяє відстежувати адаптацію споживачів.

3. Взаємодія між споживачами та компаніями: вимірювання впливу інновацій на зворотний зв'язок, співпрацю та залученість споживачів у процес створення цінності, зокрема через нові канали взаємодії (Fournier, 1998).

Дані для NII збираються шляхом опитування національно репрезентативної вибірки населення Норвегії віком від 15 років через

веб-панель Norstat, що налічує 80 000 учасників. Відбір респондентів враховує стать, вік і географічне розташування, забезпечуючи репрезентативність. Якість даних контролюється через виключення «прямолінійників» (респондентів із шаблонними відповідями), «швидкоручників» (надто швидке заповнення анкет) і «мультиакаунтів» (дублювання відповідей), а також через перевірку на шахрайство та видалення дублікатів. Для зменшення плінності респондентів застосовуються методи гейміфікації та A/B тестування анкет (Kurtmollaiev et al., 2022).

Компанії відбираються за двома критеріями: (1) галузі, що становлять $\geq 70\%$ витрат домогосподарств, (2) ринкова частка компанії у цих галузях $\geq 70\%$. Вибірка поділяється на дві моделі:

Зменшена модель: включає основні змінні (сприйнята інноваційність, відносна привабливість, лояльність клієнтів, цифрова та соціальна інноваційність) для більшості компаній.

Повна модель: додатково охоплює компанії, які профінансували збір даних про спільне створення цінності, зокрема зміни у сприйнятті клієнтами.

Додатково проводяться щорічні інтерв'ю з маркетинговими директорами для оцінки фактичних інновацій, що впроваджувалися протягом року. Кожен респондент оцінює до шести компаній, випадково обраних із тих, які він використовував за останні шість місяців. Квоти респондентів (100, 300 або 1200 на компанію) залежать від її ринкової частки.

NII ідентифікує чотири категорії сприйнятих змін: інновації в ціннісній пропозиції (Rintamäki et al., 2007), реалізації цінності, досвіді взаємовідносин (Grönroos, 2004) та просторі взаємодії (Bitner, 1992). Ці категорії базуються на аналізі літератури та 30 інтерв'ю, що виявили «механічні» (фізичні продукти) та «гуманітарні» (взаємодія) сигнали інновацій.

Методологія розрахунку NII включає кілька етапів, зосереджених на оцінці латентних змінних, їх нормалізації та агрегації:

Збір і обробка даних: Дані отримуються через структуровані анкети, які респонденти заповнюють для оцінки компаній за ключовими змінними: сприйнята інноваційність (здатність компанії створювати нові, креативні рішення), відносна привабливість (порівняння з конкурентами), лояльність клієнтів (схильність продовжувати співпрацю), цифрова інноваційність (впровадження цифрових рішень) і соціальна інноваційність (вплив на суспільство). Відсутність пропущених відповідей забезпечується обов'язковістю заповнення всіх запитань.

Виявлення недбалих відповідей: Недбалі відповіді (1–2% респондентів) ідентифікуються за критерієм стандартного відхилення, рівного нулю, для ключових змінних (Marjanović et al., 2015). Респонденти, які демонструють шаблонні відповіді (наприклад, однакові оцінки за всіма показниками), виключаються з аналізу для забезпечення якості даних.

Обчислення латентних змінних: Ключові змінні (сприйнята інноваційність, привабливість, лояльність тощо) оцінюються як латентні змінні через вимірювальну модель, яка враховує кореляції між відповідями респондентів на пов'язані запитання. Це дозволяє отримати більш точні оцінки порівняно з простими середніми значеннями.

Нормалізація даних: Для порівнянності латентні змінні нормалізуються за MinMax-підходом: від значення змінної віднімається її мінімальне значення у вибірці, результат ділиться на різницю між максимальним і мінімальним значеннями, після чого множиться на 100, приводячи оцінки до діапазону від 0 до 100. Для нормалізації використовується наступна формула:

$$X' = \frac{X - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}$$

де X – значення індикатора,

$X_{\min}$ – мінімальне значення індикатора у вибірці,

$X_{\max}$ – максимальне значення індикатора у вибірці.

Формування рейтингу: Нормалізовані значення латентних змінних використовуються для складання рейтингу компаній за кожною змінною (сприйнята інноваційність, привабливість, лояльність, цифрова та соціальна інноваційність). Рейтинг відображає відносну позицію компаній у межах галузі та загального ринку. Результати НП інтерпретуються через два основні підходи: рейтинг компаній і стратегічний аналіз.

Рейтинг компаній: Рейтинг надає загальний огляд ринкової ситуації, дозволяючи порівнювати компанії за ключовими змінними. Наприклад, високий бал за сприйнятою інноваційністю (80–100) вказує на те, що споживачі вважають компанію лідером у створенні нових рішень, тоді як низький бал (0–40) свідчить про слабке сприйняття інновацій. Аналогічно, високий бал за лояльністю клієнтів вказує на сильну прихильність споживачів, а низький – на ризик втрати клієнтів. Цифрова та соціальна інноваційність відображають, наскільки компанія сприймається як лідер у цифровій трансформації та соціальному впливі.

Матриця 2×2 для стратегічного аналізу: Результати аналізуються через матрицю 2×2, де вісь X відображає задоволеність клієнтів (за даними Норвезького барометра задоволеності), а вісь Y – сприйняту інноваційність. Це дозволяє класифікувати компанії на чотири категорії:

- Критична ситуація (низька задоволеність, низька інноваційність): компанії з оцінками нижче 50 за обома показниками перебувають у зоні ризику, оскільки не відповідають очікуванням клієнтів і не сприймаються як інноваційні. Їм загрожує втрата ринкової позиції, якщо конкуренти не мають аналогічних проблем.

- Імпульсивні компанії (низька задоволеність, висока інноваційність): компанії з оцінками <50 за задоволеністю, але >70 за інноваційністю швидко впроваджують нові ідеї, але не забезпечують належної якості, що може підірвати довіру клієнтів.

- Надійні компанії (висока задоволеність, низька інноваційність): компанії з оцінками >70 за задоволеністю, але <50 за інноваційністю забезпечують стабільну якість, але не вражають клієнтів новими рішеннями, що може обмежити їхній довгостроковий ріст.

- Ринкові драйвери (висока задоволеність, висока інноваційність): компанії з оцінками >70 за обома показниками є лідерами, що успішно поєднують високу якість і інноваційність, забезпечуючи лояльність клієнтів і конкурентну перевагу.

Глобальний індекс інновацій у сфері охорони здоров'я (Global Health Innovation Index, GHII) є спеціалізованим інструментом, призначеним для якісної оцінки інновацій у сфері охорони здоров'я, зокрема продуктів, практик і послуг, за винятком ліків і вакцин через їхні унікальні регуляторні вимоги та шляхи масштабування. GHII розроблений для аналізу інновацій на ранніх стадіях і тих, що вже масштабуються, у глобальному портфелі інновацій, незалежно від конкретних медичних проблем, які вони вирішують (Global, 2023). Індекс має дві основні мети: створення універсального інструменту для оцінки інновацій на різних етапах розвитку з метою визначення найбільш перспективних рішень, які потребують підтримки (фінансової, технічної чи партнерської) та виділення інновацій, готових до ширшого впровадження в короткостроковій перспективі для інтеграції в програми охорони здоров'я. GHII орієнтований на практиків у сфері охорони здоров'я, допомагаючи їм приймати обґрунтовані рішення щодо підтримки та масштабування інновацій. GHII структурований навколо чотирьох основних

груп показників, кожна з яких включає два специфічні показники, що дає загалом 8 показників для оцінки інновацій (Global, 2023). Кожна інновація оцінюється за кольоровою шкалою (червоний – слабка або відсутня доказова база, жовтий – змішана або невизначена, зелений – сильна або позитивна) з додатковою градацією якості доказів (світлі/темні відтінки для сильних, середніх або слабких ранніх доказів). Групи показників детально описані нижче:

1. Вплив на здоров'я

Покращення результатів у сфері здоров'я: чи перевершує інновація існуючі рішення, покращуючи результати здоров'я (наприклад, зниження рівня захворюваності, смертності) або досягаючи аналогічних результатів за нижчої вартості? Оцінка базується на епідеміологічних метриках (наприклад, зменшення материнської чи дитячої смертності) або проміжних показниках (наприклад, покращення діагностики).

Адресація ключових проблем: чи вирішує інновація важливі фактори, що впливають на здоров'я населення, такі як основні причини захворюваності чи смертності? Наприклад, інновація може стосуватися профілактики інфекційних захворювань або доступу до медичних послуг у віддалених регіонах.

2. Попит і стійкість

Готовність користувачів і фінансова доступність: чи готові медичні працівники, пацієнти та закупівельники (наприклад, урядові установи) використовувати інновацію, і чи є вона фінансово доступною для них? Оцінка враховує результати ітеративних досліджень ринку, які аналізують сприйняття цінності інновації та її практичність у реальних умовах.

Стійке фінансування: чи існують надійні механізми фінансування (державні бюджети, приватні інвестиції, донорська підтримка) для забезпечення довгострокового використання інновації? Наприклад, чи може уряд або міжнародні організації забезпечити стабільне фінансування для впровадження інновації в національних програмах?

3. Спроможність організації та/або партнерів

Виробництво та дистрибуція: чи здатні організація та її партнери масштабувати виробництво й розповсюдження інновації, враховуючи технічні, фінансові, операційні та логістичні виклики? Оцінка включає аналіз виробничих потужностей, ланцюгів постачання та здатності доставляти інновацію до кінцевих користувачів.

Ресурси та навички для масштабування: чи має організація достатньо людських, фінансових і технологічних ресурсів, а також управлінських навичок для масштабування?

Наприклад, чи може організація управляти партнерствами з місцевими виробниками, дистриб'юторами, урядами та Некомерційними організаціями для забезпечення успішного впровадження інновації?

4. Прогрес у впровадженні

Подолання регуляторних і технічних бар'єрів: чи отримала інновація необхідні дозволи (наприклад, сертифікація медичних виробів) і подолала технічні перешкоди (наприклад, інтеграція з існуючими системами охорони здоров'я)? Оцінка враховує, наскільки інновація готова до впровадження з юридичної та технічної точок зору.

Доведена масштабність: чи є приклади успішного впровадження інновації на регіональному чи національному рівні, що свідчать про її здатність адаптуватися до нових контекстів? Наприклад, чи була інновація успішно застосована в кількох країнах або регіонах, демонструючи стабільні результати?

Дані для оцінки отримуються з різних джерел, зокрема звітів організацій, що розробляють інновації, результатів пілотних проєктів, лабораторних досліджень, а також відгуків кінцевих користувачів і зацікавлених сторін. ГНП не обмежується конкретними медичними проблемами, дозволяючи порівнювати інновації, що вирішують широкий спектр питань – від зміцнення систем охорони здоров'я до профілактики захворювань.

Методологія ГНП базується на оціні інновацій на основі чотирьох груп показників. Процес оцінки складається з таких етапів:

Збір і аналіз доказів: для кожної інновації збираються докази її ефективності за 8 показниками (по 2 на кожен групу). Докази можуть включати результати пілотних проєктів, лабораторні дані, епідеміологічні метрики, відгуки користувачів, фінансові звіти та оцінки партнерських можливостей.

Класифікація за кольоровою шкалою: кожен показник оцінюється за тривірневою шкалою:

Червоний: слабка або відсутня доказова база (інновація не демонструє значного впливу або не має достатніх даних).

Жовтий: змішана або невизначена доказова база (наявні суперечливі дані або часткові докази ефективності).

Зелений: сильна або позитивна доказова база (інновація демонструє чіткий і вимірюваний вплив).

Градація якості доказів: для кожного рівня (червоний, жовтий, зелений) додатково враховується якість доказів:

- Світлий відтінок: слабкі ранні докази (наприклад, лише концептуальні дані або результати малих пілотних досліджень).

- Середній відтінок: середні якісні ранні докази (наявні дані з контрольованих умов або обмежених регіональних проектів).

- Темний відтінок: сильні ранні докази (дані з масштабних проектів або регіональних/національних впроваджень).

1. Агрегація результатів: оцінки за всіма показниками об'єднуються в профіль інновації, який відображає її загальну перспективність. Наприклад, інновація може отримати зелений рейтинг за вплив на здоров'я (зниження дитячої смертності), але червоний за спроможність організації (недостатні ресурси для масштабування), що вказує на необхідність додаткової підтримки.

2. Інтерпретація профілю: профіль інновації використовується для визначення її готовності до масштабування та потреб у підтримці. Інновації з переважно зеленими оцінками вважаються готовими до ширшого впровадження, тоді як ті, що мають червоні чи жовті оцінки, потребують доопрацювання або додаткових ресурсів.

Результати GHII дозволяють класифікувати інновації за їхньою готовністю до масштабування та визначити пріоритетні напрямки підтримки:

- Інновації з переважно зеленими оцінками (особливо за впливом на здоров'я та прогресом у впровадженні) вважаються перспективними для інтеграції в програми охорони здоров'я. Наприклад, система телемедицини, яка знизилася рівень дитячої смертності в кількох регіонах і має стійке фінансування, може бути рекомендована для масштабування.

- Інновації з червоними або жовтими оцінками за ключовими показниками (наприклад, слабкий вплив на здоров'я або відсутність стійкого фінансування) потребують додаткової підтримки, такої як технічна допомога,

пошук партнерів або доопрацювання моделі фінансування.

- GHII також допомагає виявити інновації, що вирішують критичні потреби: зміцнення систем охорони здоров'я, зниження материнської та дитячої смертності, профілактика захворювань, вплив на політику та підвищення ефективності медичних працівників.

GHII є універсальним інструментом, який не лише оцінює поточний стан інновацій, а й сприяє їхньому розвитку, допомагаючи практикам у сфері охорони здоров'я приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій і масштабування.

У таблиці 4 відображено порівняння шести індексів, що вимірюють інновації, кожен з яких має свої специфічні особливості, що відображають різні аспекти інноваційного потенціалу та результативності.

Перш за все, важливим є об'єкт вимірювання, який є суттєво відрізняється між індексами. Global Innovation Index та European Innovation Scoreboard фокусуються на загальному інноваційному потенціалі країн, аналізуючи їх здатність до інновацій та результати, отримані внаслідок цих інновацій. У свою чергу, Service Sector Innovation Index зосереджується на інноваціях у сфері послуг, що дозволяє виділити особливості та виклики, з якими стикається цей сектор, що є особливо актуальним в умовах зростаючої важливості послуг у сучасній економіці. На відміну від інших, Norwegian Innovation Index оцінює сприйняття споживачами інноваційності на рівні окремих компаній. Цей підхід надає можливість зрозуміти, як інновації впливають на споживчий досвід і які аспекти інновацій є найважливішими для кінцевих користувачів. Global Health Innovation Index, в свою чергу, фокусується на специфічній області – охороні здоров'я. Цей індекс оцінює інновації

Таблиця 4

Порівняння індексів що вимірюють інновації

Назва індексу	Об'єкт вимірювання	Масштаб вимірювання	Тип даних
Global innovation index	Здатність до інновацій та результат інновацій	Країни світу	Статистичні дані, індекси, опитування
European innovation scoreboard	Здатність до інновацій та результат інновацій	Країни Європи	Статистичні дані
Service Sector Innovation Index	Здатність до інновацій та результат інновацій в сфері послуг	Країни Європи	Статистичні дані
Nation Innovation Capacity Index	Здатність до інновацій та результат інновацій	Країни світу	Статистичні дані
Norwegian Innovation Index	Оцінка інноваційності компанії з точки зору клієнтів	Галузі економіки, підприємства	Опитування
Global Health Innovation Index	Оцінка інновацій у сфері охорони здоров'я	Технології	Опитування

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу (European, 2024; Global, 2023; Global, 2024; TrendChart, 2006; Kurtmollaiev et al., 2022; Rongping Mu et al., 2019)

в медичних технологіях та послугах. Джерела тип даних також є важливим аспектом, що розрізняє ці індекси, Global Innovation Index та European Innovation Scoreboard використовують дані з різних джерел, що дозволяє сформувати об'єктивну картину інноваційного потенціалу країн. У контексті Norwegian Innovation Index застосовують метод опитування, що надає можливість врахувати суб'єктивні оцінки споживачів. Цей підхід може бути як перевагою, так і недоліком: хоча споживче сприйняття може забезпечити цінну інформацію про інноваційність продуктів і послуг, воно також піддається ризику упередженості.

Масштаб вимірювання індексів також варіюється. Наприклад, Global Innovation Index і Nation Innovation Capacity Index охоплюють країни світу, що дозволяє проводити широке порівняння. У протилежність цьому, European Innovation Scoreboard і Service Sector Innovation Index обмежуються країнами Європи, що може бути корисним для формування регіональних політик. В свою чергу Norwegian Innovation Index вимірює інноваційність на рівні окремих компаній, зосереджуючи увагу на сприйнятті споживачів у різних галузях економіки. Масштаб вимірювання охоплює різні сектори економіки, що дозволяє отримати детальну картину інноваційності у бізнес-середовищі Норвегії, проте його застосування обмежується національними межами. Методологія Global Health Innovation Index, аналізує саме інноваційні технології та послуги, що впливають на охорону здоров'я, без прив'язки до конкретного регіонального виміру.

Рисунок 2 ілюструє зміну кількості показників в залежності від масштабу вимірювання та спеціалізації індексу, Наприклад Global innovation Index із 80 індикаторами є найбільш комплексним. Висока кількість показників підкреслює універсальність GII, роблячи його придатним для глобального бенчмаркінгу, що дозволяє оцінити його як інструмент для порівняння країн із різними економічними системами. Європейське інноваційне табло із 32 показниками фокусується на регіональному аналізі, охоплюючи країни Європи. Цей індекс використовує меншу кількість показників порівняно з GII, підкреслюючи регіональну спрямованість. Індекс інновацій у сфері послуг (SSII) із 24 індикаторами зосереджений на секторі послуг, що дає змогу оцінити його як інструмент для аналізу секторальних інновацій. Національний індекс інноваційної спроможності (NICI) із 23 індикаторами, попри відносно невелику кількість показників, аналізує інноваційність на рівні країн, що робить його глобальним за охопленням, хоч і не відповідає тезі про пряму залежність кількості показників від глобальності індексу. Ця особливість NICI свідчить про його орієнтацію на ефективне узагальнення ключових аспектів інноваційної спроможності через меншу кількість показників. Глобальний індекс інновацій у сфері охорони здоров'я (GHII) із 8 індикаторами є найбільш спеціалізованим, фокусуючись на якісній оцінці медичних інновацій. Цей факт підкреслює його спеціалізований характер і придатність для аналізу нішевих секторів. Норвезький індекс інновацій (NII) не включено

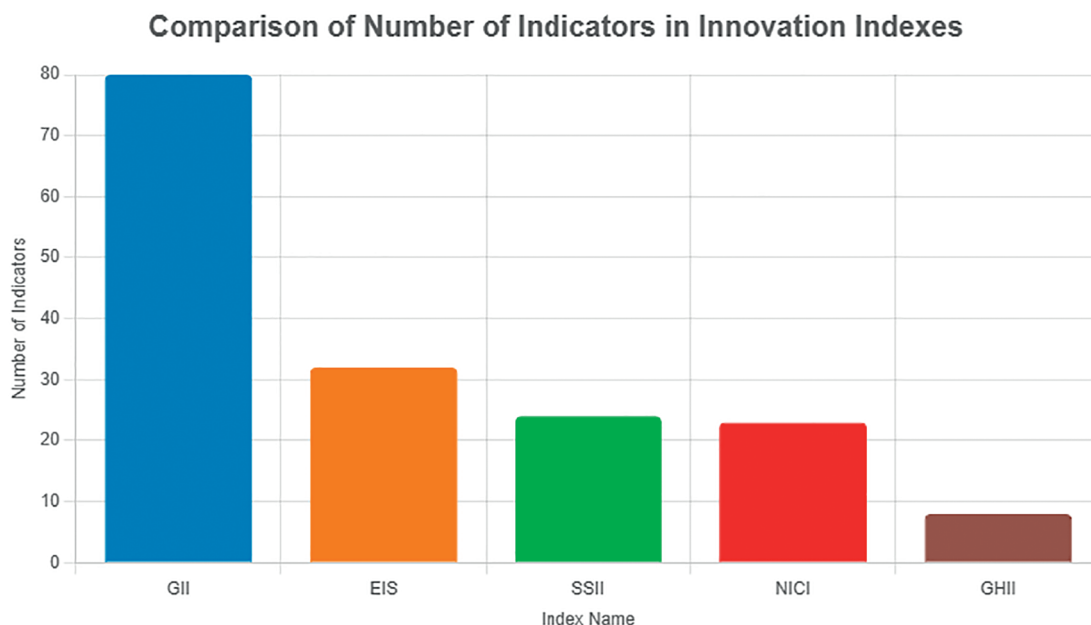


Рис. 2 Порівняння кількості показників в індексах інновацій

Джерело: розроблено авторами

до діаграми через відсутність точних даних про кількість показників які входять до складу індексу. Таким чином, відмінності між наведеними індексами полягають не лише в об'єктах вимірювання та методах, але й у специфічних аспектах, які вони аналізують. Це зазначає важливість вибору індексу залежно від цілей дослідження та контексту, в якому проводиться оцінка інноваційності. Кожен з цих індексів має свої переваги та обмеження, що вказує на необхідність комплексного підходу до аналізу інноваційного потенціалу в умовах швидких ринкових змін та невизначеності. Різниця між методами вимірювання інновацій зумовлена багатофакторністю самого поняття «інновація» та різноманітністю її класифікацій. Інновації можуть охоплювати широкий спектр аспектів, що потребує різних підходів до оцінювання.

Висновки. Аналіз індексів, що вимірюють інноваційну діяльність дозволив зробити ґрунтовні висновки щодо їхньої сутності, інформаційного наповнення, методів розрахунку та порівняльних характеристик, що відображають різноманітність підходів до оцінки інновацій у різних контекстах. Глобальний інноваційний індекс і Європейське інноваційне табло зосереджуються на загальному інноваційному потенціалі країн, аналізуючи їхню здатність до інновацій та результати, отримані внаслідок цих інновацій, із використанням статистичних даних від міжнародних організацій, таких як Світовий банк і Євростат, для формування об'єктивної картини інноваційного розвитку, де Глобальний інноваційний індекс охоплює 80 показників, а Європейське інноваційне табло включає 32 показники. Індекс інновацій у сфері послуг, зосереджений на європейських країнах, досліджує інновації у сфері послуг, охоплюючи 24 показники. Національний індекс інноваційної спроможності оцінює інноваційний потенціал 40 країн (членів Організації економічного співробітництва та розвитку і Групи двадцяти) через 23 показники, згруповані у субіндекси інноваційної сили та ефективності (вхідна, умовна, вихідна,

результативна спроможність). Норвезький індекс інновацій аналізує сприйняття інноваційності окремих компаній споживачами в Норвегії, використовуючи опитувальні дані, що охоплюють сприйняту інноваційність, привабливість, лояльність, цифрову та соціальну інноваційність. Глобальний індекс інновацій у сфері охорони здоров'я зосереджується на медичних інноваціях (за винятком ліків і вакцин), оцінюючи 8 показників у чотирьох групах (вплив на здоров'я, попит і стійкість, спроможність організації, прогрес у впровадженні) за кольоровою шкалою (червоний – слабка доказова база, жовтий – змішана, зелений – сильна) із градацією якості доказів, Перш за все, важливим є об'єкт вимірювання, який суттєво відрізняється між індексами: Глобальний інноваційний індекс і Європейське інноваційне табло фокусуються на загальному інноваційному потенціалі країн, Індекс інновацій у сфері послуг виділяє особливості сервісного сектору, що є актуальним в умовах його зростаючої ролі в економіці, Норвезький індекс інновацій оцінює сприйняття споживачами інноваційності на рівні компаній, надаючи унікальний погляд на сприйняття інновацій ринком, а Глобальний індекс інновацій у сфері охорони здоров'я аналізує медичні технології та послуги. Масштаб вимірювання варіюється: Глобальний інноваційний індекс і Національний індекс інноваційної спроможності охоплюють країни світу, Європейське інноваційне табло та Індекс інновацій у сфері послуг обмежуються Європою, Норвезький індекс інновацій фокусується на окремих компаніях у Норвегії, а Глобальний індекс інновацій у сфері охорони здоров'я не прив'язаний до регіону, аналізуючи медичні інновації глобально. Відмінності між індексами підкреслюють важливість вибору інструменту залежно від цілей дослідження та контексту, адже кожен має свої переваги та обмеження, а різниця у методах вимірювання зумовлена багатофакторністю поняття інновації, що потребує комплексного підходу до оцінки в умовах швидких ринкових змін.

Список використаних джерел:

1. Acciarini C., Borelli F., Capo F., Cappa F. & Sarrocco C. (2022). Can digitalization favour the emergence of innovative and sustainable business models? A qualitative exploration in the automotive sector. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 335–352. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2021-0033/FULL/PDF>
2. Archibugi D. & Pianta M. (1996). Measuring technological change through patents and innovation surveys. *Technovation*, 16(9), 451–519. DOI: [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(96\)00031-4](https://doi.org/10.1016/0166-4972(96)00031-4)
3. Bitner M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
4. Björk J., Frishammar J. & Sundström L. (2023). Measuring Innovation Effectively – Nine Critical Lessons. *Research-Technology Management*, 66(2), 17–27. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2151232>
5. Edquist, C. (2009). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. *The Oxford Handbook of Innovation*. DOI: <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199286805.003.0007>

6. Julio Raffo, Alica Daly, Giulia Valacchi. (2019). *Measuring Innovation in the Mining Industry with Patents*. DOI: <https://doi.org/10.34667/TIND.29097>
7. *European innovation scoreboard*. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
8. Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373. DOI: <https://doi.org/10.1086/209515>
9. *Global Health Innovation Index*. Report USAID. 2023, 56.
10. *Global Innovation Index 2024*. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html>
11. Grönroos C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. DOI: <https://doi.org/10.1108/08858620410523981/FULL/XML>
12. Guerzoni M., Nava C. R. & Nuccio M. (2021). Start-ups survival through a crisis. Combining machine learning with econometrics to measure innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 30(5), 468–493. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1769810>
13. Hoessler S. & Carbon C. C. (2024). Digital transformation in incumbent companies: a qualitative study on exploration and exploitation activities in innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1–31. DOI: <https://doi.org/10.1186/S13731-024-00404-5>
14. Kunz, W., Schmitt, B., & Meyer, A. (2011). How does perceived firm innovativeness affect the consumer? *Journal of Business Research*, 64(8), 816–822. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2010.10.005>
15. Kurtmollaiev S., Lervik-Olsen L. & Andreassen T. W. (2022). Competing through innovation: Let the customer judge! *Journal of Business Research*, 153, 87–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.08.002>
16. Marjanovic Z., Holden R., Struthers W., Cribbie R. & Greenglass E. (2015). The inter-item standard deviation (ISD): An index that discriminates between conscientious and random responders. *Personality and Individual Differences*, 84, 79–83. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2014.08.021>
17. *TrendChart report: can we measure and compare innovation in services?* ResearchGate URL: https://researchgate.net/publication/254870728_2006_TrendChart_report_can_we_measure_and_compare_innovation_in_services
18. Priadko I. (2020). Monitoring of Innovative Activity Development in the Region. *Modern Economics*, 20(1), 233–238. DOI: [https://doi.org/10.31521/MODECON.V20\(2020\)-36](https://doi.org/10.31521/MODECON.V20(2020)-36)
19. Rintamäki T., Kuusela H. & Mitronen L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634. DOI: <https://doi.org/10.1108/09604520710834975/FULL/XML>
20. Rongping Mu, Kangwei Chi, & Kaihua Chen. (2019). National Innovation Capacity Index: A Cross-Country Comparative Analysis. *Innovation and Development Policy*, 132–158.
21. Xu J. & Zhai J. (2020). Research on the Evaluation of Green Innovation Capability of Manufacturing Enterprises in Innovation Network. *Sustainability* 2020, Vol. 12, Page 807, 12(3), 807. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU12030807>
22. Yerifanova I. & Hladka D. (2022). Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*, 3, 152–158. DOI: <https://doi.org/10.31649/INS.2022.3.152.158>
23. Володін С. А. & Чекамова О. І. (2017). Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*, 5, 65–72. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=I&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=E_apk_2017_5_12
24. Диха М. В., Диха В. В., Dykha M. & Dykha V. (2023). Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*, 2, 5–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-1>
25. Зайцева, Л. О. (2020). Інноваційний потенціал в забезпечення сталого розвитку компанії. *Ефективна економіка*, 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.72>
26. Ільчишин М. З. (2024). Методичний інструментарій оцінювання розвитку інноваційного підприємства. *Академічні Візії*, 35. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13822451>
27. Корват О. В. (2024). *Актуальні проблеми оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств*. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
28. Орлова Н., Винник Т. & Побігун С. (2023). Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
29. Таран С. Ф. (2021). Методика аналізу та оцінки регіональних особливостей розвитку інноваційного підприємства. *Економіка та держава*, 1, 137–141. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.137>

References:

1. Acciarini C., Borelli F., Capo F., Cappa F. & Sarrocco C. (2022). Can digitalization favour the emergence of innovative and sustainable business models? A qualitative exploration in the automotive sector. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 335–352. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2021-0033/FULL/PDF>
2. Archibugi D. & Pianta M. (1996). Measuring technological change through patents and innovation surveys. *Technovation*, 16(9), 451–519. DOI: [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(96\)00031-4](https://doi.org/10.1016/0166-4972(96)00031-4)

3. Bitner M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
4. Björk J., Frishammar J. & Sundström L. (2023). Measuring Innovation Effectively – Nine Critical Lessons. *Research-Technology Management*, 66(2), 17–27. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2151232>
5. Edquist C. (2009). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. *The Oxford Handbook of Innovation*. DOI: <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199286805.003.0007>
6. Julio Raffo, Alica Daly, Giulia Valacchi. (2019). *Measuring Innovation in the Mining Industry with Patents*. DOI: <https://doi.org/10.34667/TIND.29097>
7. *European innovation scoreboard*. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
8. Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373. DOI: <https://doi.org/10.1086/209515>
9. *Global Health Innovation Index*. Report USAID. 2023, 56.
10. *Global Innovation Index 2024*. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html>
11. Grönroos C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. DOI: <https://doi.org/10.1108/08858620410523981/FULL/XML>
12. Guerzoni M., Nava C. R. & Nuccio M. (2021). Start-ups survival through a crisis. Combining machine learning with econometrics to measure innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 30(5), 468–493. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1769810>
13. Hoessler S. & Carbon C. C. (2024). Digital transformation in incumbent companies: a qualitative study on exploration and exploitation activities in innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1–31. DOI: <https://doi.org/10.1186/S13731-024-00404-5>
14. Kunz W., Schmitt B. & Meyer A. (2011). How does perceived firm innovativeness affect the consumer? *Journal of Business Research*, 64(8), 816–822. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2010.10.005>
15. Kurtmollaiev S., Lervik-Olsen L. & Andreassen T. W. (2022). Competing through innovation: Let the customer judge! *Journal of Business Research*, 153, 87–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.08.002>
16. Marjanovic, Z., Holden, R., Struthers, W., Cribbie, R., & Greenglass, E. (2015). The inter-item standard deviation (ISD): An index that discriminates between conscientious and random responders. *Personality and Individual Differences*, 84, 79–83. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2014.08.021>
17. *TrendChart report: can we measure and compare innovation in services?* ResearchGate. URL: https://researchgate.net/publication/254870728_2006_TrendChart_report_can_we_measure_and_compare_innovation_in_services
18. Priadko I. (2020). Monitoring of Innovative Activity Development in the Region. *Modern Economics*, 20(1), 233–238. DOI: [https://doi.org/10.31521/MODECON.V20\(2020\)-36](https://doi.org/10.31521/MODECON.V20(2020)-36)
19. Rintamäki T., Kuusela H. & Mitronen L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634. DOI: <https://doi.org/10.1108/09604520710834975/FULL/XML>
20. Rongping Mu, Kangwei Chi & Kaihua Chen. (2019). National Innovation Capacity Index: A Cross-Country Comparative Analysis. *Innovation and Development Policy*, 132–158.
21. Xu J. & Zhai J. (2020). Research on the Evaluation of Green Innovation Capability of Manufacturing Enterprises in Innovation Network. *Sustainability* 2020, Vol. 12, Page 807, 12(3), 807. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU12030807>
22. Yepifanova, I., & Hladka, D. (2022). Methodological approaches to assessing the innovation potential of the enterprise. *Innovation and Sustainability*, 3, 152–158. DOI: <https://doi.org/10.31649/INS.2022.3.152.158>
23. Volodin, S. A., & Chekamova, O. I. (2017). Teoretychni zasady formuvannya i realizatsii innovatsiinoho potentsialu v rozvytku ekonomiky. *Ekonomika APK*, 5, 65–72. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=E_apk_2017_5_12
24. Dykha M. V., Dykha V. V., Dykha M. & Dykha V. (2023). Riven innovatsiinosti rozvytku Ukrainy v hlobalnomu vymiri ta okreslennia yoho perspektyv. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 2, 5–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-1>
25. Zaitseva, L. O. (2020). Innovatsiyni potentsial v zabezpechennia staloho rozvytku kompanii. *Efektivna ekonomika*, 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.72>
26. Ilchyshyn M. Z. (2024). Metodychni instrumentarii otsiniuvannya rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva. *Akademichni Vizii*, 35. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13822451>
27. Korvat O. V. (2024). Aktualni problemy otsiniuvannya efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv. Kamianets-Podilskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Ohienka. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
28. Orlova N., Vynnyk T. & Pobihun S. (2023). Innovative strategies for business development in crisis: analysis and practical implementation in Ukraine. *Economy and Society*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
29. Taran, S. F. (2021). Methods of analysis and assessment of regional features of innovative entrepreneurship development. *Ekonomika ta derzhava*, 1, 137–141. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.137>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-11>

UDC 620.9:336.77:330.322

Sotnyk Iryna

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Professor at the Department of Economics, Entrepreneurship
and Business Administration,
Sumy State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5787-2481>

Voronenko Viacheslav

Ph.D. (Economics), Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Economics, Entrepreneurship
and Business Administration,
Sumy State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0301-5924>

Yu Yang

Master student,
Sumy State University

Chen Yingyou

Master student,
Sumy State University

Сотник І.М.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет

Вороненко В.І.

кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування
Сумський державний університет

Юй Ян

магістрант,
Сумський державний університет

Чень Ін'ю

магістрант,
Сумський державний університет

FINANCIAL MECHANISMS AND DECISION-MAKING TO SUPPORT ENERGY DECENTRALIZATION IN UKRAINE¹

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

The full-scale war in Ukraine has exposed critical vulnerabilities in centralized energy grids, driving the urgent need for decentralized renewable energy solutions. This study investigates the economic efficiency of state financial and investment support for the advancement of distributed green energy systems in Ukraine, particularly through concessional financing initiatives such as the “5-7-9” program. The decision-making analysis focuses on small and medium-sized enterprises investing in 10-, 20-, and 30-kW hybrid wind-solar photovoltaic systems accompanied by storage facilities. Financial viability was assessed using key indicators, including Levelized Cost of Energy, Net Present Value, Internal Rate of Return, Profitability Index, and Discounted Payback Period. Results indicate that with preferential financing, the considered projects achieved strong economic performance, while traditional commercial loans offered by commercial banks rendered small-scale decentralized renewable energy solutions financially

¹ This research was funded by a grant from the state budget of Ukraine “Fundamental grounds for Ukraine's transition to a digital economy based on the implementation of Industries 3.0; 4.0; 5.0” (No. 0124U000576).

unfeasible. Based on this, it has been demonstrated that strategic public-private collaboration and effective financial policy frameworks are critical for scaling renewable energy adoption and accelerating Ukraine's green and digital transition. The article presents developed strategies and a roadmap for integrating decentralized power systems into Ukraine's digital economy, which, during and after the war, will help strengthen energy resilience, reduce operational risks, and foster the country's sustainable growth. However, limitations include assumptions of stable macroeconomic conditions and a focus solely on internal energy consumption. Future research should investigate tailored financial mechanisms for different business types and explore the broader socio-economic impacts of investments in decentralized green power systems, as well as the sensitivity of projects' economic indicators for optimal decision-making.

Keywords: *decentralized system, renewable energy, financial incentive, economic efficiency indicator, decision-making, Ukraine, UN SDG #7.*

Повномасштабна війна в Україні виявила критичну вразливість централізованих енергетичних мереж, що зумовлює нагальну потребу у децентралізованих відновлюваних енергетичних рішеннях. У статті аналізується економічна ефективність державної фінансової та інвестиційної підтримки розвитку розподілених систем зеленої енергетики в Україні, зокрема через механізми пільгового фінансування, а саме програму «5-7-9». Аналіз процесу прийняття рішень охоплює малі і середні підприємства, які інвестують у гібридні вітро-сонячні фотоелектричні системи потужністю 10, 20 і 30 кВт із накопичувачами енергії. Фінансову доцільність оцінено за ключовими показниками: середньої приведеної вартості одиниці електроенергії (LCOE), чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), індексу прибутковості (PI) та дисконтованого терміну окупності. Результати свідчать, що за умов пільгового фінансування інвестиційні проєкти демонструють високу економічну ефективність, тоді як традиційні банківські кредити роблять малі децентралізовані рішення фінансово необґрунтованими. На цій підставі доведено, що стратегічне партнерство між державою та бізнесом і ефективна фінансова політика є ключовими для масштабування відновлюваної енергетики та прискорення зеленої та цифрової трансформації України. У статті розроблено стратегії і дорожню карту інтеграції децентралізованих енергосистем в цифрову економіку країни, які під час війни та після неї посилять енергетичну стійкість, зменшать операційні ризики та сприятимуть сталому розвитку України. Водночас дослідження має певні обмеження: припущення щодо стабільності макроекономічної ситуації та зосередження лише на внутрішньому споживанні енергії. У подальших розвідках доцільно дослідити адаптацію фінансових механізмів для різних типів бізнесу, ширші соціально-економічні наслідки інвестицій у децентралізовану зелену енергетику, а також чутливість економічних показників проєктів для оптимального прийняття рішень.

Ключові слова: децентралізована система, відновлювана енергія, фінансові стимули, показники економічної ефективності, прийняття рішень, Україна, ЦСР ООН №7.

Introduction. The full-scale Russian aggression in Ukraine, ongoing from February 2022, has brought unprecedented damage to the country's energy infrastructure, posing serious challenges for businesses that rely on a continuous and secure electricity supply. As of late 2024, more than half of Ukraine's electricity generation capacity has been rendered inoperable, with maneuverable hydropower and thermal plants suffering over 70% losses due to sustained missile and drone strikes (Sotnyk et al., 2024, 2025; The World Bank, 2025). These attacks have not only disrupted national energy provision but have also caused widespread blackouts, severely impairing economic activity, particularly in sectors that are highly dependent on stable energy input and digital connectivity.

The ongoing war in Ukraine has exposed the inherent fragility of domestic centralized power systems, which depend on large-scale infrastructure and interconnected grids that are highly susceptible to targeted strikes. The repeated destruction of critical nodes in the electricity network has underscored the strategic risks associated with overreliance on centralized generation. As a result, the urgency to rethink Ukraine's energy paradigm has intensified, driving interest toward decentralized, flexible, and technologically advanced solutions.

Decentralized renewable energy systems (DRES) have emerged as a pivotal component in this transition. By enabling local energy generation through solar photovoltaic, wind, and bioenergy technologies, DRES offer businesses enhanced energy security, operational continuity, and environmental sustainability. Importantly, their development aligns with Ukraine's broader shift toward digitalization and innovation, forming part of the foundational infrastructure for a resilient digital economy. Despite these benefits, the economic issues associated with deploying DRES continue to pose a major obstacle for many businesses.

Literature review. A growing body of research explores the development of DRES from various technical, economic, environmental, political, and social perspectives, while identifying key obstacles and proposing potential solutions for overcoming them (for example, Grosspietsch et al., 2019; Denysiuk & Bielokha, 2024; Hargroves & Newman, 2023; Omar & Saleh 2024). These studies emphasize that a transition to decentralized systems is not merely a technological change, but also a complex socio-economic transformation that requires systemic support.

From a technical and organizational standpoint, Yaqoot et al. (2016) highlight several challenges impeding effective DRES deployment, including

limited skilled labor, inadequate technological infrastructure, and the mismatch between imported innovative technologies and local contexts. Phanindra et al. (2024) support this view, underlining persistent technical challenges such as the intermittency of renewables, the need for advanced storage solutions, and integration with existing grid systems. These technical barriers must be addressed in tandem with environmental and social considerations, including potential disruptions to ecosystems and community opposition.

Digitalization is seen as both a driver and a requirement for effective DRES implementation. Gähns et al. (2021) argue that digital tools are essential for managing decentralized systems, enhancing flexibility and enabling the integration of diverse actors. However, they caution that digitalization must be guided by ecological and social principles to avoid exacerbating inequalities. This view aligns with Omar & Saleh (2024), who examine how innovative digital technologies, including artificial intelligence and blockchain, contribute to the optimization of DRES. Their study suggests that smart technologies can enhance system efficiency, enable real-time monitoring, and facilitate peer-to-peer energy trading.

Several scholars explore institutional and regulatory challenges. Shevchuk & Cherniaiev (2024) examine Ukraine's prospects for decentralization based on microgrids and conclude that legislative reform, systemic changes, and international investment are crucial for success. Yatsenko & Mohylina (2023) highlight the socio-economic potential of autonomous energy regions in Ukraine; however, they point out challenges such as inconsistent policy frameworks, limited local initiatives, and difficulties in attracting investment. To foster local energy development, they recommend enhancing community involvement, supporting environmentally friendly startups, and promoting energy efficiency in residential buildings.

Closely related are the challenges surrounding business models and stakeholder coordination. Hargroves & Newman (2023) focus on the configuration of DRES in Australia's example, outlining viable business models and identifying leverage points to accelerate their adoption. Their study underscores that the future success of decentralized systems will be impacted by the ability to adjust service models to shifting economic and policy landscapes.

Furthermore, Kostenko et al. (2024) examine how integrating renewable distributed generation into Ukraine's energy supply can reduce reliance on centralized systems, enhance grid stability, and yield economic benefits. However, they stress that these outcomes depend heavily on effective management systems and strategic coordination among stakeholders.

Despite technical and institutional progress, economic barriers remain a significant constraint to the adoption of DRES. High upfront investment costs, limited access to affordable financing, and weak incentive structures are commonly cited challenges (Yaqoot et al., 2016; Iurchenko et al., 2024; Pryiatelchuk, 2025). For instance, Iurchenko et al. (2024) point to the lack of targeted policy support and financial mechanisms as a critical limitation in Ukraine's renewable energy landscape, calling for community engagement and a stronger institutional framework. Pryiatelchuk (2025) adds that, despite DRES aligning with broader national goals of innovation and digital transition, their deployment is unlikely to scale without targeted financial interventions.

Similarly, Shevchuk & Cherniaiev (2024) underline the need for international capital to de-risk investments and stimulate the adoption of modern renewable technologies. Yatsenko & Mohylina (2023) propose supporting local initiatives and creating an "ecological brand" to attract green investment. These findings collectively underscore the importance of financial incentives, such as grants, subsidies, green bonds, and concessional lending, as enablers of DRES development.

Overall, while the literature provides robust evidence on the technical feasibility and socio-environmental value of DRES, economic viability remains a critical bottleneck. Addressing this requires more in-depth research into innovative financial instruments, investment models, and public-private partnerships tailored to Ukraine's post-war recovery context. Therefore, this article explores the economic efficiency of state financial and investment support for the advancement of DRES in Ukraine and offers recommendations for enhancing government mechanisms to economically stimulate these systems both during and after the period of martial law.

Main research results. Many Ukrainian businesses are actively considering DRES, including solar photovoltaic panels, wind power turbines, and battery storage systems, as a solution to address energy security and reduce reliance on the national grid. To support this shift, the government introduced the "5-7-9" loan program in 2020, aimed at facilitating investment in sustainable technologies primarily across small and medium enterprises (SMEs) (Ministry, 2022). This initiative plays a crucial role in advancing national energy diversification and contributes to the long-term sustainability objectives of Ukraine.

The program offers preferential loans ranging from UAH 100,000 to UAH 50 million (approximately EUR 2'000–1055'000 as of April 2025), with interest rates of 5%, 7% and 9%. These rates vary based on the size and type of business activity, employment retention, and loan duration (Chubka & Kurylo, 2022; National Bank of Ukraine, 2025).

Managed through a network of partner banks, it ensures streamlined access to funding while maintaining public-private cooperation.

During the wartime period (2022–2024), the loan program played a pivotal role in supporting Ukrainian enterprises amid unprecedented operational challenges. Notably:

- over 2,500 businesses benefited from the program by the end of 2024, many investing in DRES;
- around 350 MW of decentralized renewable energy capacity was installed, significantly boosting energy resilience;
- the initiative contributed to local economic development and job creation in the clean energy sector (Ministry of Finance, 2025).

However, the program faces financial risks. As of March 2025, the government debt to banks for issued loans reached UAH 7 billion (approximately EUR 160 million) (Pavlenko, 2025). Without the timely resolution of these funding issues,

investor and lender confidence could be undermined, jeopardizing the program's future.

To make informed decisions on DRES investments, businesses must assess project feasibility. The most popular financial metrics for these purposes are presented in Table 1.

To assess the efficiency of state financial support under the 5-7-9% program, this paper examined investment cases involving SMEs installing autonomous hybrid wind-solar photovoltaic systems with storage facilities. Hybrid technologies, due to their complementary energy profiles and relatively low cost, are a popular DRES option. Three capacity scenarios (with DRES configurations of 10, 20, and 30 kW) were analyzed based on wind-to-solar ratios of 20:80, 30:70, and 40:60. Technical and financial parameters for these systems were based on data from Kurbatova et al. (2024; 2024a), with an assumed 25-year operational lifespan (Table 2). Plants were expected to

Table 1

Key financial metrics for assessing the investment project's feasibility

Indicator	Definition	Source
Levelized Cost of Energy (LCOE)	Represents the average cost per unit of electricity generated over the system's lifespan. Competitive LCOEs enhance the attractiveness of DRES projects.	(Lazard, 2024)
Net Present Value (NPV)	Measures the difference between discounted cash inflows and outflows; a positive NPV indicates that the project is financially viable.	(Cleartax, 2024)
Profitability Index (PI)	The ratio of the present value of benefits to the present value of costs; a PI greater than 1 signifies a worthwhile investment	(Wallstreetmojo, 2019)
Discounted Payback Period (DPP)	The time needed to recoup the investment, adjusted for the time value of money.	(Project-Management.info, 2021)
Internal Rate of Return (IRR)	The discount rate at which the NPV becomes zero; IRRs exceeding 10% are typically considered favorable.	(Melnyk, 2012)

Table 2

Initial performance and cost estimates for autonomous hybrid wind-solar photovoltaic power systems integrated with energy battery storage (Kurbatova et al., 2024; 2024a)

Indicator	Wind-to-solar power ratio, %		
	20:80	30:70	40:60
Total installed capacity: 10 kW			
Annual volume of electricity generation, kWh/year	14416	16364	18312
Initial investment costs, EUR	14340	15259	16178
Operating and maintenance costs, EUR /year	287	305	324
Decommissioning costs, EUR	717	763	809
Total installed capacity: 20 kW			
Annual volume of electricity generation, kWh/year	29310	33046	39046
Initial investment costs, EUR	22466	23868	27291
Operating and maintenance costs, EUR /year	449	477	546
Decommissioning costs, EUR	1123	1193	1365
Total installed capacity: 30 kW			
Annual volume of electricity generation, kWh/year	44362	49967	55585
Initial investment costs, EUR	30038	32514	35416
Operating and maintenance costs, EUR /year	601	650	708
Decommissioning costs, EUR	1502	1626	1771

begin operation in July 2025 and continue through June 2050, with an annual efficiency decline of 0.08% due to equipment aging.

To determine the appropriate discount rates for DRES investment projects, calculations were based on the financing terms of the “5-7-9%” loan program offered by Oschadbank (2025a). The program requires a minimum equity contribution of 15%, while the remaining 85% of the investment can be financed through concessional loans. The average annual deposit rate in UAH at Oschadbank (11% as of December 2024) was assumed as the cost of equity capital for performing the calculations. The cost of debt corresponded to the preferential loan rates of 5%, 7%, or 9%, depending on specific loan conditions.

To calculate the overall cost of capital, the Weighted Average Cost of Capital (WACC) method was applied. WACC reflects the average rate a company pays for financing a project through a mix of equity and debt, weighted by each component's proportion (Frankel, 2024; Kurbatova et al., 2024). Under the 15% equity / 85% debt structure, the effective discount rates were as follows:

- at 5% loan rate: $WACC = 11\% \times 0.15 + 5\% \times 0.85 = 5.9\%$;
- at 7% loan rate: $WACC = 11\% \times 0.15 + 7\% \times 0.85 = 7.6\%$;
- at 9% loan rate: $WACC = 11\% \times 0.15 + 9\% \times 0.85 = 9.3\%$.

These discount rates were used to calculate LCOE for autonomous hybrid wind-solar photovoltaic systems, as summarized in Table 3.

Subsequently, we assessed the economic viability of installing such systems by computing other key financial metrics, including NPV, PI, IRR and DPP (Table 3). The analysis assumed all electricity produced by the DRES would be consumed internally, i.e., the system capacity was optimized to match the business's energy demand. The storage capacity of the DRES was designed to ensure at least eight hours of uninterrupted power in case of insufficient generation.

For the financial model, the cost savings from DRES were based on the prevailing market electricity price, which averaged 0.14 EUR/kWh for SMEs in December 2024 (Minfin, 2025). This benchmark price represents the avoided cost for businesses and thus the economic value of self-generated energy.

In all system configurations, the calculated LCOE was consistently lower than the average market electricity price, demonstrating positive economic effect of the projects. In the most favorable case (a 30-kW system, a 40% wind share, and a 5.9% discount rate), the LCOE was 2.3 times lower than the prevailing market rate. Even under the least advantageous conditions, the LCOE remained competitive, being 14% lower than the market price.

The NPV increased with greater installed capacity and a higher proportion of wind energy. All projects achieved a positive NPV, confirming their financial profitability, although higher discount rates negatively impacted NPV by increasing the cost of capital.

The PI exceeded 1 across all projects, affirming their financial soundness. The most attractive

Table 3

Key financial metrics for investment projects of autonomous hybrid wind-solar power systems integrated with energy battery storage

Discount rate (WACC), %	LCOE, EUR/ kWh			NPV, EUR			PI			IRR, %			DPP, years		
	Wind-to-solar power ratio, %														
	20:80	30:70	40:60	20:80	30:70	40:60	20:80	30:70	40:60	20:80	30:70	40:60	20:80	30:70	40:60
Total installed capacity: 10 kW															
5.9	0.10	0.09	0.09	7494	9808	12123	1.52	1.64	1.74	11.4	12.6	13.6	12.60	11.37	10.47
7.6	0.11	0.10	0.10	4554	6430	8306	1.32	1.42	1.51				14.32	12.68	11.53
9.3	0.12	0.11	0.11	2223	3752	5282	1.15	1.24	1.32				17.08	14.61	13.00
Total installed capacity: 20 kW															
5.9	0.07	0.07	0.07	23783	28682	35054	2.05	2.19	2.27	16.6	17.9	18.7	8.56	7.91	7.58
7.6	0.08	0.08	0.08	17537	21581	26627	1.77	1.90	1.97				9.19	8.43	8.04
9.3	0.09	0.09	0.08	12589	15956	19951	1.56	1.66	1.73				9.99	9.07	8.62
Total installed capacity: 30 kW															
5.9	0.07	0.06	0.06	41064	47937	54290	2.35	2.46	2.51	19.5	20.5	21.1	7.28	6.92	6.75
7.6	0.07	0.07	0.07	31450	37056	42155	2.04	2.13	2.18				7.70	7.29	7.09
9.3	0.08	0.08	0.08	23836	28439	32545	1.79	1.87	1.91				8.21	7.74	7.51

project (a 30-kW system, a 40% wind share, and a 5.9% discount rate) achieved a PI of 2.51, while the lowest PI of 1.15 was observed for a 10-kW system with a 20:80 wind-solar configuration at a 9.3% discount rate. Profitability improved in systems featuring larger capacities and a higher proportion of wind energy.

Payback periods varied between nearly 7 and 17 years within the expected 25-year operational lifespan. The shortest payback (6 years and 9 months) was recorded for a 30-kW system with a 40:60 wind-solar ratio and a 5.9% WACC. The longest, exceeding 17 years, was associated with a 10-kW system at a 20:80 wind-solar ratio and a 9.3% WACC. On average, 10 kW systems reached breakeven within 10.5–17.1 years, 20 kW systems within 7.6–10 years, and 30 kW systems within 6.8–8.2 years.

IRRs ranged from 11.4% to 21.2%, comfortably surpassing the highest WACC of 9.3%, thereby ensuring strong profitability across all cases. Systems with larger capacities and a higher share of wind energy delivered the highest returns, providing a significant buffer against economic uncertainties.

To sum up, while wind and solar generation are variable and seasonally dependent, their combined use, complemented by battery storage, can reliably cover a portion of a business's electricity demand. However, fully replacing grid consumption with self-generated power remains challenging due to intermittency. Storage systems provide flexibility but also add to overall costs. Nevertheless, these estimates exclude the losses businesses incur during blackouts, such as halted production, equipment damage, or labor downtime. Avoiding such disruptions represents additional value.

Ultimately, investing in DRES through Ukraine's concessional "5-7-9" loan program enables companies to reduce energy costs, improve energy resilience, and protect against power outages, while potentially generating long-term profits. However, an analysis of loan offerings by Ukrainian banks reveals that interest rates for financing DRES installations

outside the government's support programs are prohibitively high. For instance, Oschadbank's "Green Energy" program offers a 19.5% annual interest rate, limited loan amounts, and shorter repayment terms (Oschadbank, 2025). While two DRES projects (with a 30-kW capacity and wind-solar ratios of 30:70 and 40:60) demonstrate IRRs exceeding 19.5%, smaller-scale projects, such as those with 10 and 20 kW capacities, become unfeasible under such terms. With a 20:80 wind-solar ratio, a 30-kW capacity system may pay back; however, this period is much longer than the loan term.

Conditions worsened under Ukrgasbank's "Eco-Energy" program, which offered loans at 23.5% interest for up to five years (Ukrgasbank, 2025), making all considered DRES projects financially unsustainable. Raiffeisen Bank provides unsecured loans for solar photovoltaic installations with interest rates ranging from 17% to 19%, but they do not cover hybrid systems (Raiffeisenbank, 2024). In this context, the state-backed "5-7-9" program remains the most attractive option for Ukrainian businesses aiming to implement DRES. This highlights the importance of maintaining and expanding government support to help enterprises achieve energy independence, ensure production continuity, and enhance tax revenues. The "5-7-9" initiative demonstrates the vital role of public policy in accelerating the adoption of renewable energy and enhancing national resilience.

The study results confirm that sustained success in the DRES sector hinges on strong collaboration between the government and the private sector. Public institutions must offer consistent policies, supportive measures, and regulatory frameworks, while companies contribute new technologies, investment, and practical expertise. Table 4 outlines three key strategies designed to foster effective interaction between these sectors.

Based on the strategies mentioned, the following strategic roadmap addressing technical, financial, and regulatory challenges can be suggested for DRES implementation (Fig. 1).

Table 4

Key strategies for effective collaboration of businesses and public authorities in the DRES sphere

Direction of collaboration	Measures
Incentivizing investment	- extend and improve programs like "5-7-9" by ensuring access to low-interest loans; - provide tax breaks and grants to make DRES projects more attractive; - stabilize energy policy frameworks to support long-term business planning.
Promoting public-private partnerships	- share investment risks between state and private actors; - enable government co-financing for infrastructure development, with private sector operation and maintenance.
Energy market reforms	- simplify regulations to better accommodate DRES integration; - introduce updated and faire feed-in tariffs, net metering and net billing systems, and energy trading platforms; - reform energy pricing to reflect true costs by removing subsidies and aligning tariffs with market rates

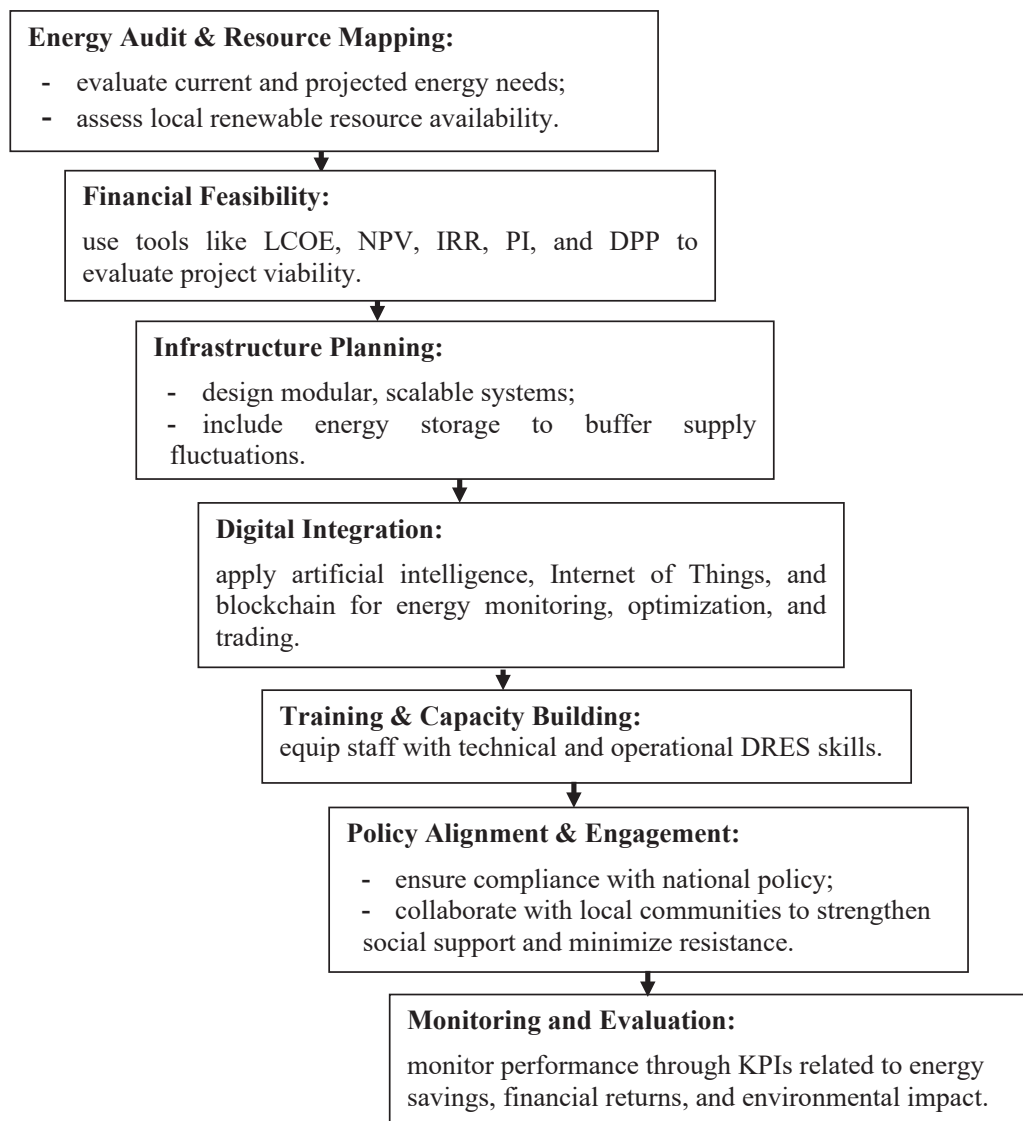


Fig. 1. The strategic roadmap for DRES implementation

Overall, the deployment of DRES in Ukraine offers a promising route toward achieving energy efficiency and autonomy, strengthening positive economic impacts, and promoting sustainable development. State initiatives, such as the “5-7-9” program, play a critical role in helping businesses contribute to DRES advancement even under unfavorable interest rates of commercial banks. To drive wider adoption and maximize benefits, it is essential to combine encouraging policy instruments and strategic business planning and ensure advancements in technologies. Strengthening partnerships between government entities and businesses, along with implementing a carefully structured roadmap, will help fully implement the business potential of DRES. This approach will enable Ukraine not only to recover from the effects of the war but also to position itself as a leader in green power integration and management.

Conclusions. The advancement of DRES in Ukraine addresses not only the immediate need for energy decentralization and resilience but also strengthens the country's long-term innovation agenda. By integrating DRES into a digitalized and flexible energy ecosystem, Ukrainian businesses can establish future-ready operations that are adaptable, sustainable, and more resilient to geopolitical and environmental disruptions.

The findings of this study confirm that investing in autonomous hybrid wind-solar photovoltaic systems, supported by concessional financing programs such as the “5-7-9” initiative, is a viable strategy for enhancing energy security, reducing operational risks, and promoting economic recovery. Government support mechanisms play a crucial role in ensuring that DRES remain accessible and profitable, especially for SMEs.

However, this study has several limitations. The adopted financial indicators assumed

stable macroeconomic conditions and did not fully account for potential risks such as currency fluctuations, regulatory changes, prolonged periods of low renewable energy generation, or future shifts in electricity pricing. Additionally, the analysis focused on internal energy consumption, without considering opportunities for grid feed-in or participation in energy markets. Therefore, future research should explore differentiated financial support

mechanisms tailored to various business scales, sectors, and regional contexts. Moreover, comprehensive evaluations of the long-term socio-economic impacts of decentralized energy investments, including job creation, regional development, and environmental benefits, are necessary. Such insights will be critical for shaping more effective public policies and private sector strategies to accelerate Ukraine's green energy transition.

References:

1. Sotnyk I., Sasse J.-P. & Trutnevte E. (2025). Decarbonizing Ukraine's electricity sector in 2035: Scenario analysis. *Energy and Climate Change*, 6, 100170. <https://doi.org/10.1016/j.egycc.2024.100170>
2. Sotnyk I. M., Kurbatova T. O. & Yang Y. (2024). Methodological framework for choosing optimal strategies for sustainable household power in Ukraine. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference, October 31 – November 1, 2024*, 18–21. Teadmus OÜ. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97321> [accessed 21 April 2025]
3. The World Bank. (2025). *Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> [accessed 22 April 2025]
4. Grosspietsch D., Saenger M. & Girod B. (2019). Matching decentralized energy production and local consumption: A review of renewable energy systems with conversion and storage technologies. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Energy and Environment*, 8(4). <https://doi.org/10.1002/WENE.336>
5. Denysiuk S. & Bielokha H. (2024). Decentralized electricity systems as component implementations of the “smart grids” concept. *System Research in Energy*, 4(80), 26–40. <https://doi.org/10.15407/srenergy2024.04.026>
6. Hargroves K. J. & Newman P. (2023). The role of distributed energy resources and associated business models in the decentralised energy transition: A review. *Energies*, 16(10), 4231. <https://doi.org/10.3390/en16104231>
7. Omar N. N. & Saleh M. A. (2024). Power to the people: Advancing resilient and sustainable decentralized energy distribution systems. *Proceedings of London International Conference*, 11, 125–139. <https://doi.org/10.31039/plic.2024.11.251>
8. Yaqoot M., Diwan P. & Kandpal T. C. (2016). Review of barriers to the dissemination of decentralized renewable energy systems. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 58, 477–490. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.12.224>
9. Phanindra K., Baviriseti K., Balaji K., Krishna P. D. S. & Ganesh K. M. (2024). Renewable energy technologies: Advances and challenges. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(6), 395–397. <https://doi.org/10.62225/2583049x.2024.4.6.3451>
10. Gährs S., Aretz A., Rohde F. & Zimmermann H. (2021). Digitalizing the energy system in a sustainable way. *Oekologisches Wirtschaften*, 36, 28–32. <https://doi.org/10.14512/OEWO360128>
11. Shevchuk O. & Cherniaiev M. (2024). Perspectives of building and developing a decentralized energy system of Ukraine based on microgrids. *Economic Herald of the Donbas*, 3(77), 21–29. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-21-29](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-21-29)
12. Yatsenko V. & Mohylina K. (2023). Economic and social aspects of the creation of autonomous energy regions in Ukraine. *Energy: Economics, Technology, Ecology*, 4(74), 150–157. <https://doi.org/10.20535/1813-5420.4.2023.290946>
13. Kostenko G., Zaporozhets A., Zaporozhets N. V. & Verpeta V. O. (2024). Aspects of integrating renewable distributed generation into the energy supply system of Ukraine. *The Problems of Economy*, 2(60), 83–93. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-83-93>
14. Iurchenko M., Nyzhnychenko Y., Rudyk N. V., Zolotarova O. & Stakhurska S. (2024). Harnessing renewable energy for sustainable economic growth and environmental resilience. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 7(3), s52–s69. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr03>
15. Pryiatelchuk O. (2025). The role of renewable energy in ensuring energy security of Ukraine. *Economic Scope*, 196, 272–277. <https://doi.org/10.30838/ep.196.272-277>
16. Ministry of Economy of Ukraine. (2022). The government extended the 5-7-9 program to enterprises destroyed during the war. <https://me.gov.ua/News/Detail?id=2cbe8e61-8db6-4f52-b3fb-2a0429a71299&lang=en-GB> [accessed 21 April 2025]
17. Chubka O. & Kurylo O. (2022). Features of the program implementation "Affordable loans 5-7-9": Regional aspect. *Pryazovskiyi Economic Herald*, 2(31), 116–121. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-20>
18. National Bank of Ukraine. (2025). Official exchange rate of hryvnia to foreign currencies. <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> [accessed 27 April 2025]
19. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Since the beginning of the year, entrepreneurs have received 516 preferential loans worth UAH 2 billion under the state program “Affordable loans 5-7-9%”.

- https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_z_pochatku_roku_pidpriiemtsi_otrimali_516_pilgovikh_kreditiv_na_2_mlrld_grn_za_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4984 [accessed 27 April 2025]
20. Pavlenko D. (2025). 7 billion UAH shortfall. The Ministry of Economy, NBU, and the Entrepreneurship Fund want to change the terms of the "5-7-9%" program due to debts to banks. *Forbes Ukraine*. <https://forbes.ua/money/ne-vistachae-4-mlrd-grn-minekonomiki-minfin-ta-frp-khochut-zminiti-umovi-programi-5-7-9-cherez-borgi-pered-bankami-yaki-varianti-rozglyadayut-21032025-28111> [accessed 27 April 2025]
21. Lazard. (2024). Lazard's levelized cost of energy plus: Version June 2024. <https://www.lazard.com/media/xemfey0k/lazards-lcoeplus-june-2024-vf.pdf> [accessed 20 April 2025]
22. Cleartax. (2024). NPV (Net Present Value) – Formula, meaning & calculator. <https://cleartax.in/s/npv-net-present-value> [accessed 17 April 2025]
23. Project-Management.info. (2021). Discounted payback period: Definition, formula, example & calculator. <http://surl.li/afij> [accessed 17 April 2025]
24. Wallstreetmojo. (2019). Profitability index formula. <https://wallstreetmojo.com/profitability-index-formula/> [accessed 17 April 2025]
25. Melnyk L. G. (Ed.). (2012). *Business economics*. University Book. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106> [accessed 17 April 2025]
26. Kurbatova T. O., Sotnyk I. M. & Perederiy T. A. (2024). Assessment of the economic efficiency of the implementation of projects of autonomous hybrid wind-solar power plants in the household sector (on the example of Ukraine). In *The International Community and Ukraine in the Processes of Economic and Civilizational Progress: Current Economic-Technological, Resource, Institutional, Security and Socio-Humanitarian Problems* (Section 17). Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-480-1-17>
27. Kurbatova T., Sotnyk I., Perederii T., Prokopenko O., Wit B., Pysmenna U. & Kubatko O. (2024a). On-grid hybrid wind-solar power plants in Ukraine's residential sector: Economic justification of installation under different support schemes. *Energies*, 17, 5214. <https://doi.org/10.3390/en17205214>
28. Oschadbank. (2025a). My loans 5-7-9%. <https://www.oschadbank.ua/msb/credit/579> [accessed 17 April 2025]
29. Frankel M. (2024). Weighted average cost of capital formula. The Motley Fool. <http://surl.li/oxivui> [accessed 17 April 2025]
30. Minfin. (2025). Electricity costs – Indices and weighted average prices. <https://index.minfin.com.ua/tariff/electric/prom/market/> [accessed 17 April 2025]
31. Oschadbank. (2025). Green energy. <https://www.oschadbank.ua/msb/credit/579> [accessed 17 April 2025]
32. Ukgasbank. (2025). Eco-energy. https://ukrgasbank.com/private/credits/eco_energy/ [accessed 17 April 2025]
33. Raiffeisenbank. (2024). Raif supports energy independence of business with loans for solar power plants and electric cars. <https://raiffeisen.ua/news/raif-pidtrimuye-energonezalezhnist-biznesu-2048> [accessed 17 April 2025]

Список використаних джерел:

1. Sotnyk I., Sasse J.-P., Trutnevte E. Decarbonizing Ukraine's electricity sector in 2035: Scenario analysis. *Energy and Climate Change*. 2025. Vol. 6. P. 100170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.egycc.2024.100170>
2. Sotnyk I. M., Kurbatova T. O., Yang Y. Methodological framework for choosing optimal strategies for sustainable household power in Ukraine. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference*, October 31 – November 1, 2024. Teadmus OÜ, 2024. P. 18–21. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97321> (accessed 21 April 2025).
3. The World Bank. *Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (accessed 22 April 2025).
4. Grosspietsch D., Saenger M., Girod B. Matching decentralized energy production and local consumption: A review of renewable energy systems with conversion and storage technologies. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Energy and Environment*. 2019. Vol. 8, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1002/WENE.336>
5. Денисюк С., Белоха Г. Децентралізовані електроенергетичні системи як складові реалізації концепції «розумні мережі». *Системні дослідження в енергетиці*. 2024. № 4(80). P. 26–40. DOI: <https://doi.org/10.15407/srenergy2024.04.026>
6. Hargroves K. J., Newman P. The role of distributed energy resources and associated business models in the decentralised energy transition: A review. *Energies*. 2023. Vol. 16, No. 10. P. 4231. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16104231>
7. Omar N. N., Saleh M. A. Power to the people: Advancing resilient and sustainable decentralized energy distribution systems. *Proceedings of London International Conference*. 2024. Vol. 11. P. 125–139. DOI: <https://doi.org/10.31039/plic.2024.11.251>
8. Yaqoot M., Diwan P., Kandpal T. C. Review of barriers to the dissemination of decentralized renewable energy systems. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*. 2016. Vol. 58. P. 477–490. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.12.224>
9. Phanindra K., Bavirisetti K., Balaji K., Krishna P. D. S., Ganesh K. M. Renewable energy technologies: Advances and challenges. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*. 2024. Vol. 4, No. 6. P. 395–397. DOI: <https://doi.org/10.62225/2583049x.2024.4.6.3451>
10. Gährs S., Aretz A., Rohde F., Zimmermann H. Digitalizing the energy system in a sustainable way. *Oekologisches Wirtschaften*. 2021. Vol. 36. P. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.14512/OEWO360128>

11. Шевчук О. А., Черняєв М. О. Перспективи побудови та розвитку децентралізованої енергетичної системи України на основі мікромереж. *Економічний вісник Донбасу*. 2024, № 3(77). С. 21–29. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-21-29](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-21-29)
12. Яценко В., Могильна К. Економічні та соціальні аспекти створення автономних енергетичних регіонів в Україні. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2023. № 4(74). С. 150–157. <https://doi.org/10.20535/1813-5420.4.2023.290946>
13. Костенко Г. П., Запорожець А. О., Запорожець Н. В., Верпета В. О. Аспекти інтеграції відновлюваної розподіленої генерації в систему енергозабезпечення України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2(60). С. 83–93. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-83-93>
14. Iurchenko M., Nyzhnychenko Y., Rudyk N. V., Zolotarova O., Stakhurska S. (2024). Harnessing renewable energy for sustainable economic growth and environmental resilience. *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2024. No. 7(3). P. s52–s69. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr03>
15. Приятельчук О. Роль відновлюваної енергетики у забезпеченні енергетичної безпеки України. *Економічний простір*. 2025. № 196. С. 272–277. <https://doi.org/10.30838/ep.196.272-277>
16. Ministry of Economy of Ukraine. The government extended the 5-7-9 program to enterprises destroyed during the war. 2022. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=2cbe8e61-8db6-4f52-b3fb-2a0429a71299&lang=en-GB> (accessed 21 April 2025).
17. Чубка О. М., Курило О. Б. Особливості реалізації програми «доступні кредити 5-7-9»: регіональний аспект. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 2(31). С. 116–121. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-20>
18. Національний Банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (дата звернення 27.04.2025).
19. Міністерство фінансів України. Мінфін: з початку року підприємці отримали 516 пільгових кредитів на 2 млрд грн за держпрограмою «Доступні кредити 5-7-9%». 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_z_pochatku_roku_pidpriiemtsi_otrimali_516_pilgovikh_kreditiv_na_2_mlrld_grn_zaderzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4984 (дата звернення 27.04.2025).
20. Павленко Д. Не вистачає 7 млрд грн. Мінекономіки, НБУ та Фонд підприємництва хочуть змінити умови програми «5-7-9%» через борги перед банками. Які варіанти? *Forbes Ukraine*. 2025. URL: <https://forbes.ua/money/ne-vistachae-4-mlrd-grn-minekonomiki-minfin-ta-fnp-khochut-zminiti-umovi-programi-5-7-9-cherez-borgi-pered-bankami-yaki-varianti-rozglyadayut-21032025-28111> (дата звернення 27.04.2025).
21. Lazard. Lazard's leveled cost of energy plus: Version June 2024. 2024. URL: https://lazard.com/media/xemfey0k/lazards-lcoeplus-june-2024_vf.pdf (accessed 20 April 2025).
22. Cleartax. NPV (Net Present Value) – Formula, meaning & calculator. 2024. URL: <https://cleartax.in/s/npv-net-present-value> (accessed 17 April 2025).
23. Project-Management.info. Discounted payback period: Definition, formula, example & calculator. 2021. URL: <http://surl.li/afij> (accessed 17 April 2025).
24. Wallstreetmojo. Profitability index formula. 2019. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/profitability-index-formula/> (accessed 17 April 2025).
25. Мельник Л.Г. та ін. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106> (дата звернення 17.04.2025).
26. Курбатова Т. О., Сотник І. М., Передерій Т. А. Оцінка економічної ефективності реалізації проєктів автономних гібридних вітро-сонячних електростанцій у домогосподарському секторі (на прикладі України). *Міжнародна спільнота та Україна в процесах економічного та цивілізаційного поступу: сучасні економіко-технологічні, ресурсні, інституційні, безпекові та соціогуманітарні проблеми: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Секція 17*. Рига: Baltija Publishing, 2024. С. 83–90. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-480-1-17>
27. Kurbatova T., Sotnyk I., Perederii T., Prokopenko O., Wit B., Pysmenna U., Kubatko O. On-grid hybrid wind-solar power plants in Ukraine's residential sector: Economic justification of installation under different support schemes. *Energies*. 2024a. Vol. 17. Article No. 5214. DOI: <https://doi.org/10.3390/en17205214>
28. Ощадбанк. Мої кредити 5-7-9%. 2025a. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/credit/579> (дата звернення: 17.04.2025).
29. Frankel M. Weighted average cost of capital formula. *The Motley Fool*. 2024. URL: <http://surl.li/oxivui> (accessed 17 April 2025).
30. Minfin. Вартість електроенергії – Індeksi та середньозважені ціни. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom/market/> (дата звернення: 17.04.2025).
31. Ощадбанк. Зелена енергія. 2025. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/credit/579> (дата звернення: 17.04.2025).
32. Укргазбанк. Еко-енергія. 2025. URL: https://www.ukrgasbank.com/private/credits/eco_energy/ (дата звернення: 17.04.2025).
33. Райффайзен Банк. Райф підтримує енергонезалежність бізнесу кредитами на сонячні електростанції та електромобілі. 2024. URL: <https://raiffeisen.ua/news/raif-pidtrimuye-energonezalezhnist-biznesu-2048> (дата звернення: 17.04.2025).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-12>

УДК 331.101.3:330.34(477)

Фірстенко О.В.

аспірант кафедри економіки та управління бізнесом,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8454-695X>

Firstenko Oleksandr

Candidate of Economic Sciences at the Departmen
of Economics and Business Management,
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL AS A DRIVER OF ECONOMIC GROWTH IN THE POST-WAR PERIOD: THE UKRAINIAN CONTEXT

У статті обґрунтовано, що ключовою передумовою прискореного відновлення України після повномасштабної війни є цілеспрямовані інвестиції в людський капітал. На основі критичного огляду 11 актуальних джерел систематизовано теоретичні підходи до визначення феномену людського капіталу та проаналізовано емпіричні дослідження його впливу на економічне зростання. Проведено кількісне моделювання, яке поєднує регресійний аналіз макроданих Світового банку й ОЕСР із українською статистикою, а також сценарний підхід «ex-ante» для оцінки потенційної віддачі п'яти стратегічних напрямів: (1) освіти й перекваліфікації, (2) фізичного та психічного здоров'я, (3) інклюзивного ринку праці, (4) науки та інновацій, (5) демографічно-репатріаційної політики. Доведено, що реалізація запропонованої програми може забезпечити додатково 6,5 в. п. сукупного приросту ВВП у 2025–2030 рр., створити 1,8 млн нових робочих місць, скоротити рівень тіньової зайнятості до 12 % і підвищити очікувану тривалість життя населення на 2,2 року. Узагальнено фінансову архітектуру програми, яка спирається на поєднання державного бюджету, інструменту EU Ukraine Facility та мережі державно-приватних партнерств у сферах EdTech, e-Health і R&D. Виявлено основні виклики: демографічний дефіцит, «витік мізків», низька участь жінок і ветеранів у формальній економіці, недостатній обсяг приватних інвестицій у НДДКР. Запропоновано комплекс практичних рекомендацій: законодавче закріплення принципу «гроші слідують за студентом» у ЗВО; запровадження ваучерної системи перекваліфікації; масштабування телемедицини та сервісів ментального здоров'я; податкові стимули для кластерів EdTech і R&D; створення національної платформи моніторингу ефективності інвестицій у людський капітал на макро- та мікрорівнях. Результати дослідження поглиблюють наукове розуміння ролі людського капіталу в післявоєнній трансформації України й формують підґрунтя для розроблення державної політики. У статті зроблено висновок, що максимальний соціально-економічний ефект досягається лише за умови одночасної реалізації всіх п'яти стратегічних напрямів, з використанням міжвидомчої синергії, інноваційних інструментів фінансування та прозорих механізмів моніторингу результатів.

Ключові слова: людський капітал, післявоєнне відновлення, економічне зростання, освіта, охорона здоров'я, інклюзивний ринок праці, інновації, Україна.

The paper substantiates that targeted investment in human capital is the key prerequisite for Ukraine's accelerated post-war recovery. A critical review of 11 recent sources is used to systematise theoretical approaches to the concept of human capital and examine empirical studies of its impact on economic growth. Quantitative modelling combines regression analysis of World Bank and OECD macro-data with Ukrainian statistics and an ex-ante scenario approach to estimate the potential returns of five strategic pillars: (1) education and reskilling, (2) physical and mental health, (3) an inclusive labour market, (4) science and innovation, and (5) demographic and repatriation policy. The simulations show that the proposed programme could add 6.5 pp to cumulative GDP growth in 2025–2030, create 1.8 million new jobs, reduce the shadow-economy share to 12 %, and raise life expectancy by 2.2 years. The financial architecture combines the state budget, the EU Ukraine Facility, and a network of public-private partnerships in EdTech, e-Health, and R&D. The main challenges identified are demographic deficits, brain drain, low female and veteran labour-force participation, and insufficient private R&D investment. Policy recommendations include: legally anchoring the “money follows the student” principle in higher education, introducing a nationwide reskilling voucher system, scaling telemedicine and mental-health services, providing tax

incentives for EdTech and R&D clusters, and establishing a national platform to monitor human-capital investment outcomes at macro and micro levels. The findings enrich academic understanding of human capital's role in Ukraine's post-war transformation and offer a foundation for evidence-based public policy. The article concludes that the maximum socio-economic impact can be achieved only through the simultaneous implementation of all five strategic directions, utilizing inter-agency synergy, innovative financing tools, and transparent mechanisms for monitoring outcomes.

Keywords: human capital, post-war recovery, economic growth, education, health care, inclusive labour market, innovation, Ukraine.

Постановка проблеми. Після повномасштабного вторгнення росії Україна зіткнулася з колосальними людськими й матеріальними втратами та потребою не лише відновити економіку, а й закласти підвалини для сталого зростання. З огляду на демографічний шок, міграційні втрати й руйнування інфраструктури стає очевидним, що довгострокову динаміку ВВП визначатимуть системні інвестиції в людський капітал – освіту, охорону здоров'я, науку, інновації та інклюзивний ринок праці. Саме підготовлені, здорові та мотивовані люди можуть стати головним драйвером “економіки знань” і забезпечити післявоєнну стійкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чен Е. у роботі доводить позитивний кореляційний зв'язок між тривалістю освіти та приростом ВВП, спираючись на панельні дані 50 держав і підкреслюючи роль інвестицій у шкільний рівень як найвищу за віддачею форму капіталовкладень [1]. Кентон В. подає енциклопедичне визначення «людського капіталу» як сукупності знань, навичок і здоров'я, що генерує економічну вартість; текст служить зручною точкою відліку для стандартизації термінів [2]. Бикова А. Л., Чабан Л. І. та Алексеев А. П. аналізують корпоративні практики воєнного періоду і показують, що компанії зміщують витрати з R&D у підтримку персоналу, фіксуючи зростання лояльності та продуктивності працівників [3]. Галкін А. на прикладі Eldorado.ua демонструє, що навіть у кризі програми навчання й ментальної підтримки персоналу можуть поєднуватись із збереженням ринкової частки, однак висновки ґрунтуються на одиничному кейсі [4]. Дайл Дж. популяризує концепцію «людина – передусім», стверджуючи, що капіталовкладення в персонал зменшують плинність кадрів і підвищують довгострокову рентабельність бізнесу; теза базується переважно на анекдотичних прикладах [5]. Опитування «Делойт» засвідчує, що 81 % українських і міжнародних компаній у 2022 р. переорієнтували бюджети на підтримку працівників, але поки бракує вимірювання впливу таких кроків на фінансову ефективність [6]. Олійник Д. акцентує спільну відповідальність бізнесу й держави за

розвиток навичок тих громадян, які залишилися в Україні; стаття декларативна, фінансові механізми ще не конкретизовані [7].

ОЕСР у «Economic Surveys: Ukraine 2025» підкреслює, що реформування системи освіти, охорони здоров'я та ринку праці може дати до 1 п.п. середньорічного приросту ВВП, якщо поєднати бюджетні й донорські кошти [8]. Соколенко А. розглядає соціальний менеджмент як передумову стійкості громад у післявоєнний період, однак перелік заходів здебільшого описовий і потребує кількісної верифікації [9]. Статівка Н. доводить, що внутрішні соціальні інвестиції (страхування, навчання, безпека) підвищують лояльність персоналу та конкурентоспроможність великих компаній; малий бізнес лишається поза фокусом дослідження [10]. Шевченко Д. за допомогою регресійного аналізу українських макроданих показує, що приріст освітнього рівня населення статистично підвищує конкурентоздатність економіки, проте модель не враховує воєнні шоки [11].

Мета статті – обґрунтувати й кількісно оцінити вплив цільових інвестицій у людський капітал (освіту, охорону здоров'я, інклюзивний ринок праці, науку та інновації, демографічно-репатріаційні заходи) на прискорення економічного зростання України у 2025–2030 рр. та сформувати практичні рекомендації для державної політики і державно-приватних партнерств у післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу. В умовах масштабного руйнування фізичної інфраструктури України внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації дедалі очевиднішим стає той факт, що головним рушієм майбутнього економічного зростання держави є не лише відновлення будівель, доріг і підприємств, а насамперед – якісний розвиток людського капіталу. У сучасних трансформаційних реаліях саме рівень освіти, стан здоров'я, професійна підготовка, інноваційний потенціал та соціальна інтегрованість населення визначатимуть здатність країни до відновлення, модернізації й переходу до економіки знань. Зважаючи на це, як уряд України, так і міжнародні донори та бізнес-структури

вже нині починають системно фокусувати свої ресурси на п'яти ключових напрямках розвитку людського капіталу, кожен з яких має потенціал сприяти приросту ВВП, створенню робочих місць і підвищенню продуктивності праці в середньостроковій перспективі.

Проведений огляд літератури та аналітичних джерел засвідчує зростаючу увагу науковців і практиків до теми інвестування в людський капітал. Так, Джастін Дайл доводить, що капіталовкладення у працівників істотно знижують рівень плинності кадрів і водночас забезпечують довгострокову рентабельність бізнесу. Його підхід базується на концепції стратегічного управління персоналом, де головною цінністю виступає людина як носій знань, мотивацій та ініціативи. Вільям Кентон, у свою чергу, систематизує дефініцію «людський капітал» як сукупності знань, навичок, досвіду й здоров'я, які формують економічну вартість працівника. Проте, в його трактуванні недостатньо враховано специфічні умови сучасної України – зокрема втрату навчального часу через воєнні дії, міграційні потоки, демографічні зміни та психоемоційні травми. Дмитро Шевченко, використовуючи регресійний аналіз українських макроданих, демонструє статистично значущий позитивний зв'язок між рівнем інвестицій у людський капітал і конкурентоздатністю національної економіки. Водночас він застерігає, що воєнні шоки не включено до моделі, що потенційно занижує оцінки ефективності [4; 9].

Практичні підтвердження важливості інвестицій у людський капітал дають також корпоративні опитування. Згідно з даними «Делойт» та Американської торговельної палати, 81 % українських і міжнародних компаній у 2022 році переорієнтували бюджетні витрати на підтримку персоналу. Незважаючи на відсутність комплексної оцінки впливу цих рішень на фінансову ефективність компаній, сам факт такої переорієнтації засвідчує пріоритетність людського капіталу в кризових умовах. Окремий приклад наводить А.Галкін, який аналізує кейс компанії Eldorado.ua. Він демонструє, що навіть в умовах загальної нестабільності інвестиції в навчання, ментальне здоров'я та безпеку працівників дозволяють утримувати ринкові позиції. Однак, як і будь-який одиничний кейс, це дослідження потребує ширшої кількісної перевірки. Дмитро Олійник наголошує на відповідальності як держави, так і бізнесу за розвиток навичок тих громадян, які залишилися в Україні, підкреслюючи важливість партнерства в питаннях людського розвитку. Водночас механізми фінансування таких ініціатив залишаються

на рівні загальних декларацій. Анна Соколенко розглядає соціальний менеджмент як базову умову відновлення громад, але надає перевагу описовим оцінкам без достатнього емпіричного підґрунтя. Аналогічно, Н. Статівка аргументує позитивний вплив корпоративних програм навчання й охорони здоров'я на лояльність персоналу, однак обмежується аналізом великого бізнесу, залишаючи поза увагою малий і середній сектор [10].

Попри всі відмінності в підходах, усі згадані дослідники констатують стратегічне значення людського капіталу для сталого економічного розвитку. Водночас відчувається брак кількісних причинно-наслідкових моделей, побудованих саме в українських умовах. Для заповнення цього аналітичного вакууму у межах дослідження було здійснено економічне моделювання потенційної ефективності п'яти основних напрямів інвестування в людський капітал: (1) освіта й перекваліфікація, (2) охорона фізичного і психічного здоров'я, (3) інклюзивний ринок праці, (4) наука й інновації, (5) демографічна й репатріаційна політика [3; 9; 11].

Перший напрям – освіта й перекваліфікація – передбачає не лише модернізацію змісту освітніх програм, а й трансформацію фінансових підходів до їх фінансування. Запровадження принципу «гроші слідують за студентом» дозволить підвищити конкуренцію між закладами вищої освіти, що, своєю чергою, стимулюватиме їх до покращення якості освітніх послуг. Окрему увагу необхідно приділити розвитку короткотермінових курсів, спрямованих на ветеранів війни, жінок і ВПО, які потребують швидкого оновлення або здобуття нових професійних компетентностей. Податкові стимули для компаній, що працюють у секторі EdTech, забезпечать розширення доступу до дистанційного навчання. За оцінками дослідників Нью-Йоркського університету, впровадження таких заходів здатне додати приблизно 0,7 відсоткового пункту до річного приросту ВВП.

Другий напрям – охорона фізичного та психічного здоров'я – включає розвиток телемедицини, створення мобільних медичних бригад (зокрема для ветеранів), упровадження електронного медичного паспорта та модернізацію реабілітаційних послуг. Такі кроки вже частково реалізуються в рамках реформ Міністерства охорони здоров'я. У 2023 році завдяки оновленій службі зайнятості було повернуто до формальної зайнятості майже 295 тис. громадян, що підтверджує ефективність інтеграції медичних і соціальних інструментів у стратегію людського розвитку.

Третім напрямом є формування інклюзивного ринку праці, що орієнтований на залучення до економіки жінок, ветеранів, осіб з інвалідністю, ВПО та інших вразливих груп. Ваучери на перекваліфікацію, розвиток віддаленої зайнятості, податкові пільги для компаній, які забезпечують гендерну рівність – усе це здатне збільшити частку жінок у робочій силі щонайменше на п'ять відсоткових пунктів. За методологією ОЕСР, скорочення гендерного розриву на кожен пункт забезпечує зростання ВВП приблизно на 0,22 в.п. на рік.

Четвертий напрям – розвиток науки та інновацій – базується на створенні Фонду «Наука для стійкості» з бюджетом 30 млрд грн та запуску мережі центрів трансферу технологій. Ці інституції мають стати мостом між університетами, науковими установами й бізнесом, забезпечуючи комерціалізацію досліджень, підтримку стартапів та стимулювання інноваційної діяльності [1; 5].

П'ятий напрям охоплює демографічну й репатріаційну політику. Йдеться про податкові канікули для тих, хто повертається з-за кордону, житлові ваучери для кваліфікованих фахівців, fast-track процедури надання громадянства для осіб українського походження. У разі повної реалізації зазначених заходів Україна зможе повернути до 2030 року близько 500 тис. кваліфікованих працівників, що відповідає рекомендаціям останнього звіту ОЕСР.

Фінансування цих напрямів передбачається з трьох основних джерел: державного бюджету,

інструменту EU Ukraine Facility (загальний ліміт – 50 млрд євро, з яких 32 млрд – безпосередньо на «План України»), а також через державно-приватні партнерства у сферах освіти, охорони здоров'я та інновацій. Така диверсифікована фінансова модель дозволяє забезпечити стабільність, прозорість і ефективність реалізації програми людського розвитку навіть в умовах обмежених внутрішніх ресурсів.

Висновки. Людський капітал у сучасних реаліях післявоєнного відновлення України виступає визначальним чинником формування конкурентоспроможної, стійкої та інноваційної національної економіки. Саме якісно підготовлені, здорові, інтегровані в економічну діяльність громадяни спроможні не лише компенсувати втрати, спричинені війною, а й сформувати підґрунтя для динамічного економічного зростання, соціальної згуртованості та успішної євроінтеграції. Пріоритетне державне інвестування в освіту, охорону фізичного і психічного здоров'я, інновації, а також розширення інклюзії за рахунок активного залучення жінок, ветеранів, осіб з інвалідністю та ВПО до формального ринку праці створює потужний мультиплікативний ефект для внутрішнього валового продукту та сприяє зменшенню соціальних дисбалансів.

Загалом, запропонована система заходів дозволяє розглядати людський капітал не лише як об'єкт інвестування, а як повноцінний стратегічний ресурс національного розвитку, спроможний забезпечити відновлення та стійке майбутнє України в європейській спільноті.

Список використаних джерел:

1. Chen E. The Impact of Education on Economic Growth. NYU Stern School of Business. 2024. URL: https://stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Emil%20Chen_Thesis_Honors%202014.pdf (дата звернення: 04.07.2025)
2. Kenton W. Human Capital Definition: Types, Examples and Relationship to the Economy. Investopedia. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp> (дата звернення: 04.07.2025)
3. Бикова А. Л., Чабан Л. І., Алексєєв А. П. Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>
4. Галкін А. Вклад у людський капітал – найвигідніша інвестиція. CEO Eldorado.ua про самоосвіту, лідерство та підтримку працівників. *Forbes Україна*. 2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/vklad-u-lyudskiy-kapital-nayvigidnisha-investitsiya-seo-eldoradoua-pro-samoosvitu-liderstvo-ta-pidtrimku-pratsivnikiv-24042023-13086> (дата звернення: 04.07.2025)
5. Дайл Дж. Investing in Human Capital: The Key to Driving Business Success. LinkedIn. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/investing-human-capital-key-driving-business-success-justin-dile> (дата звернення: 04.07.2025)
6. Делойт. 81 % компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> (дата звернення: 04.07.2025)
7. Олійник Д. Коли в світі звучить «Слава Україні!» – це про людський капітал. Федерація роботодавців України. 2022. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/oliynyk/golova-radi-fru-dmitro-olijnik-forum-lyudskij-kapital-bezpeka-vidnovlennya-evrointegratsiya> (дата звернення: 04.07.2025)
8. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. In OECD Economic Surveys. OECD Publishing. 2025 (Vol. 2025/10). OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
9. Соколенко А. Що таке соціальний менеджмент та як він може допомогти Україні у відновленні після війни? *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699977/> (дата звернення: 04.07.2025)

10. Статівка Н. Соціальні інвестиції у людський капітал як ресурсна основа менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 3(17). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/ nauka/article/view/3974/3996> (дата звернення: 04.07.2025)

11. Шевченко Д. (2021). Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6. С. 51.

References:

1. Chen E. (2014). The Impact of Education on Economic Growth. NYU Stern School of Business. Available at: https://stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Emil%20Chen_Thesis_Honors%202014.pdf

2. Kenton W. (2023). Human Capital Definition: Types, Examples and Relationship to the Economy. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp>

3. Bykova A. L., Chaban L. I., Alekseev A. P. (2023). Investuvannya v liudskiy kapital u voiennyi period [Investing in Human Capital During the War Period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74> [in Ukrainian]

4. Halkin A. (2023). Vklad u liudskiy kapital – naivyhidnisha investytsiia [Investment in human capital – the most profitable investment]. *Forbes Ukraina*. Available at: <https://forbes.ua/leadership/vklad-u-liudskiy-kapital-nayvigidnisha-investitsiya-seo-eldoradoua-pro-samoosvitu-liderstvo-ta-pidtrimku-pratsivnikiv-24042023-13086> [in Ukrainian]

5. Dile J. (2023). Investing in Human Capital: The Key to Driving Business Success. LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/investing-human-capital-key-driving-business-success-justin-dile>

6. Deloitte. (2022). 81 % kompaniy dopomahaie pratsivnykam v Ukraini ta za kordonom – nove opytuvannya “Deloitte” v Ukraini ta Amerykanskoi Torhovelnoi Palaty [81 % of companies help employees in Ukraine and abroad – a new survey by Deloitte in Ukraine and the American Chamber of Commerce]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> [in Ukrainian]

7. Oliinyk D. (2022). Koly v sviti zvuchyt “Slava Ukraini!” – tse pro liudskiy kapital [When the world says “Glory to Ukraine!” – it is about human capital]. Federation of Employers of Ukraine. Available at: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/oliinyk/golova-radi-fru-dmitro-olijnik-forum-lyudskij-kapital-bezpeka-vidnovlennya-evrointegratsiya> [in Ukrainian]

8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 (Vol. 2025/10). OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>

9. Sokolenko A. (2023). Shcho take sotsialnyi menedzhment ta yak vin mozhe dopomohty Ukraini u vidnovlenni pislia viiny? [What is social management and how can it help Ukraine’s post-war recovery?]. *Ekonomichna Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699977/> [in Ukrainian]

10. Stativka N. (2023). Sotsialni investytsii u liudskiy kapital yak resursna osnova menedzhmentu korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Social investments in human capital as a resource for corporate social responsibility management]. *Naukovi Innovatsii ta Peredovi Tekhnolohii*, vol. 3(17). Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/ nauka/article/view/3974/3996> [in Ukrainian]

11. Shevchenko D. (2021). Investytsii v liudskiy kapital yak fактор pidvyshchennia konkurentnykh perevah ekonomiky [Investments in human capital as a factor in enhancing economic competitive advantages]. *Innovatsiina Ekonomika*, no. 5–6, p. 51. [in Ukrainian]

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-13>
УДК 657.1:336.2:658.14

Міненкова Н.В.

магістр, спеціаліст вищої категорії,
кафедра бухгалтерського обліку та аудиту,
Комунальний заклад «Донецький обласний центр
фінансово-статистичного моніторингу,
матеріально-технічного забезпечення закладів освіти»

Minenkova Natalia

Master's Degree, Specialist of the Highest Category,
Department of Accounting and Auditing,
Municipal Institution
“Donetsk Regional Center for Financial and Statistical Monitoring,
Material and Technical Support of Educational Institutions”

ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

APPROACHES TO TRANSFORMING AN ENTERPRISE'S ACCOUNTING POLICY IN AN UNSTABLE TAX ENVIRONMENT

У статті розроблено концептуальні основи трансформації корпоративної облікової політики в контексті податкової нестабільності, спричиненої частими законодавчими змінами, посиленням штрафного тиску та цифровізацією звітності. Автор пропонує модель адаптивної облікової політики, яка інтегрує ризик-орієнтовані підходи, інструменти цифрового дотримання вимог, сценарне планування та автоматизацію процесів. У дослідженні підкреслюється критична роль ERP-систем, інструментів трансфертного ціноутворення та управління ризиками податкового дотримання вимог у підвищенні прозорості, точності та оперативності податкового обліку. Проаналізовано ключові перешкоди для цифровізації, такі як високі витрати на інфраструктуру, нестача талантів та постійні оновлення програмного забезпечення. Надано практичні рекомендації щодо поетапного впровадження цифрових рішень. Результати обґрунтовують необхідність поєднання IT-можливостей зі стратегічною гнучкістю, позиціонуючи облікову політику як основний механізм управління для забезпечення фінансової стійкості в нестабільному податковому середовищі.

Ключові слова: адаптивна облікова політика, податкова нестабільність, ERP-системи, трансфертне ціноутворення, комплаєнс, цифровізація, ризик-менеджмент.

The article presents the conceptual principles of transforming the accounting policy of enterprises in the unstable tax environment typical of the modern economy of Ukraine. The author substantiates the feasibility of moving from the traditional approach to the formation of accounting policy as a tool of accounting identification to its positioning as a strategic management mechanism capable of ensuring compliance with legislative changes, financial flexibility and resistance to regulatory turbulence. The focus is on the role of digital technologies in the modernization of accounting policy, in particular, on the use of ERP systems (SAP S / 4HANA, Odoo, Microsoft Dynamics), automated transfer pricing platforms and tax risk management systems based on the ISO 31000:2018 standard. The study identifies structural elements of accounting policy that require priority adaptation: scenario pricing mechanisms, dynamic reservation of tax liabilities in accordance with ASC Topic 740, automated VAT administration in connection with the update of reporting forms. An analysis of digital tools that allow for rapid response to changes, increase reporting accuracy, and reduce administrative burden was conducted. Particular attention was paid to barriers to the implementation of digital solutions: high costs for IT infrastructure, a shortage of tax law and IT specialists, and the need for constant software updates due to the variability of the tax environment. Practical recommendations were offered for the phased implementation of digital solutions, cost optimization, formalization of internal procedures, and development of personnel competencies. The results obtained allow us to consider adaptive accounting policies as a tool for ensuring tax compliance, reducing penalty risks, and achieving financial stability of the enterprise in conditions of regulatory uncertainty. The findings also open perspectives for developing industry-specific accounting policy models tailored to various risk profiles and operational scales.

Future research may focus on empirical testing of the proposed approaches across different sectors of the Ukrainian economy, as well as on evaluating the long-term impact of digital adaptation on fiscal performance and transparency.

Keywords: *adaptive accounting policy, tax instability, ERP systems, transfer pricing, compliance, digitalization, risk management.*

Постановка проблеми. Сучасна економіка України функціонує в умовах нестабільного податкового середовища, зумовленого непередбачуваними змінами законодавства, зокрема щодо податкових пільг, ставок і звітних форм, які посилюються воєнним станом і міжнародним тиском. Ці фактори створюють системні ризики для фінансової стійкості підприємств, ускладнюючи ефективне управління податковими зобов'язаннями. Традиційна облікова політика, що базується на статичних нормативах і формальному виборі методів, передбачених стандартами, втрачає ефективність у таких умовах. Вона не забезпечує оперативної адаптації до швидкозмінного регуляторного середовища, що зумовлює потребу в розробці нових методичних основ гнучкої облікової політики, спрямованої на мінімізацію податкових ризиків і забезпечення фінансової стабільності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації облікової політики підприємств в умовах нестабільного податкового середовища дедалі активніше розробляється в сучасній науковій літературі, зокрема через призму цифровізації, адаптації до регуляторних змін та стратегічного управління ризиками. Зокрема, О. Крочак, К. Багрій та О. Левченко підкреслюють ключову роль цифрової трансформації в бухгалтерському обліку, яка є необхідною для адаптації до регуляторних змін і забезпечення ефективності підприємств [1]. Особливу увагу автори акцентують на впровадженні автоматизації, хмарних технологій, аналізу даних і блокчейну, що сприяє оптимізації фінансових процесів, підвищенню прозорості звітності та зменшенню податкових ризиків у турбулентному середовищі. Використання ERP-систем дозволяє оперативно реагувати на зміни в законодавстві, мінімізуючи помилки у звітності.

У контексті воєнного стану в Україні, який посилює нестабільність податкового середовища, Н. Костишин та Т. Яковець досліджують особливості функціонування обліково-податкової системи [2]. Автори пропонують використовувати сценарне моделювання та ризик-орієнтоване резервування для забезпечення фінансової стійкості, що сприяє зниженню ризиків штрафів і оптимізації податкового навантаження. В. Вакуленко, М. Сарджиакомо та В. Клименко аналізують адаптацію фінансових систем місцевих органів влади в Україні

в умовах війни, що має безпосередній вплив на формування облікової політики [3]. Дослідники підкреслюють необхідність гнучкості у фінансовому управлінні та вирівнювання державних і місцевих фінансових систем для ефективного реагування на виклики, спричинені нестабільністю, зокрема змінами в податкових надходженнях і структурі витрат.

Х. Сю досліджує вплив регуляторної фрагментації на ухилення від оподаткування, виявляючи, що складне регуляторне середовище зменшує агресивне податкове планування через посилений нагляд і ринкові бар'єри [4]. У свою чергу Основна увага Б. Фоллі зосереджена на викликах для податкових команд в умовах економічної нестабільності та змін у законодавстві, зокрема в Україні через війну [5]. С. Ріндерле-Ма, К. Вінтер, Я.-В. Бензін досліджують прогностичне моніторингове забезпечення відповідності в системах, орієнтованих на бізнес-процеси, пропонуючи інтеграцію методів прогностичного моніторингу процесів (PPM) для оцінки відповідності регуляторним вимогам [6]. Зокрема, зазначеним дослідникам належить оригінальна методика прогнозування порушень compliance, що дозволяє підприємствам своєчасно адаптувати облікові процеси до змін у законодавстві.

Не дивлячись на наявність окремих вагомих досліджень, наукова література все ще не пропонує комплексного підходу до трансформації облікової політики в умовах податкової нестабільності. Зокрема, відсутні інтегровані методики, що поєднували б ризик-орієнтованість, цифрові технології, сценарне планування, адаптацію до регуляторної фрагментації, ESG-підходи, прогностичне моніторингове забезпечення та організаційно-культурні чинники.

Метою статті є розробка моделі адаптивної облікової політики для мінімізації податкових ризиків у нестабільному середовищі, аналіз сучасних підходів до її формування в умовах регуляторної турбулентності та надання рекомендацій для підвищення гнучкості облікових систем підприємств. Авторська методологія ґрунтується на принципах ризикоорієнтованості, цифровізації та оперативного реагування на зміни в податковому законодавстві, спричинені воєнним станом і міжнародним тиском.

Виклад основного матеріалу. Податкова нестабільність в Україні становить один із ключових викликів для забезпечення фінансової

стійкості підприємств, особливо в умовах воєнного стану. Вона проявляється у частих змінах податкового законодавства, регуляторній фрагментації та зростанні штрафного тиску з боку контролюючих органів.

Першим чинником є висока частота змін нормативно-правової бази, зумовлена необхідністю адаптації до актуальних економічних умов, зокрема в аграрному секторі. Наказ Міністерства фінансів України від 09.08.2024 № 400 «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України» передбачає оновлення форм податкової накладної (ПН), розрахунку коригування (РК) та декларації з податку на додану вартість (ПДВ) у зв'язку з новими умовами експорту аграрної продукції в період дії воєнного стану [7; 10]. Зміни включають введення додаткових реквізитів, зокрема відомостей про договори або контракти на експорт, реквізитів митної декларації та ознаки «власна сільськогосподарська продукція» для товарів, що підпадають під режим експортного забезпечення [8]. Вимоги набули чинності з 1 жовтня 2024 р. для ПН / РК і з 1 листопада 2024 р. для декларації з ПДВ (звітність за жовтень 2024 р. подається до 20 листопада 2024 р.), що зумовлює необхідність оперативного перегляду облікових процедур і оновлення інформаційних систем. Крім того, нова форма декларації містить окремий рядок 2.3 для відображення експортних операцій, що ускладнює процес складання звітності [7; 10].

Другим чинником виступає зміна періодичності та структури податкової звітності, що істотно підвищує адміністративне навантаження. Накази Мінфіну від 24.01.2025 № 39 та від 30.01.2025 № 53 впроваджують нову форму об'єднаної звітності з податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та єдиного соціального внеску (ЄСВ), передбачаючи перехід із квартального на місячний період подання, починаючи з 2025 р. [9]. Звітність охоплює основний розрахунок та низку додатків (Додаток 1 – дані про ЄСВ, Додаток 4ДФ – про доходи, Додаток 5 – про трудові відносини, Додаток 6 – про спеціальний стаж), що потребує перегляду внутрішніх процедур і адаптації облікових систем для своєчасного подання протягом 20 календарних днів після звітного місяця. Звітність за IV квартал 2024 р. подається за старою формою до 10 лютого 2025 р., а за січень 2025 р. – вже за новою формою до 20 лютого 2025 р. [9]. Обмежений перехідний період підвищує ризики помилок та ускладнює дотримання вимог.

Третім чинником є активізація перевіркової діяльності та посилення штрафних санкцій, що

безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємств. За інформацією ДПС, у перші місяці 2025 р. було проведено понад 16 500 фактичних (раптових) перевірок, які охоплювали касову дисципліну, кадрові процедури, ліцензійні аспекти та облік товарно-матеріальних цінностей. Загальна сума накладених штрафів сягнула 692 млн грн, середній розмір штрафу – близько 49 000 грн на одну перевірку, що у 1,5–2,5 рази перевищує показники 2024 р. [11]. Найпоширенішими порушеннями є розбіжності в обліку, порушення касової дисципліни, використання незадекларованої праці, некоректне нарахування ЄСВ та порушення умов ліцензування. Зростання штрафного тиску вимагає посилення системи внутрішнього контролю та актуалізації облікової політики відповідно до змін у регулюванні.

Четвертим чинником слід вважати неузгодженість термінів набрання чинності нововведеннями з їх практичною реалізацією. Так, Закон України № 3706-IX, який регулює особливості експорту в умовах воєнного стану, набув чинності 1 липня 2024 р., тоді як фактичне впровадження нових форм податкової звітності стало можливим лише після оприлюднення наказу № 400 в «Офіційному віснику України» від 25 вересня 2024 р. [7; 8]. Аналогічна ситуація спостерігається і в частині впровадження місячної звітності з ПДФО та ЄСВ: відповідні форми були затверджені лише наприкінці січня 2025 р., що значно обмежило час для адаптації платників податків [9]. Відсутність своєчасних роз'яснень з боку ДПС щодо порядку заповнення оновлених форм додатково посилює невизначеність.

Таким чином, податкова нестабільність в Україні зумовлена сукупністю взаємопов'язаних факторів: регулярними змінами форм і порядку податкової звітності, переходом до нових періодів звітування, активізацією контрольних заходів із суттєвим зростанням штрафів, а також неузгодженістю термінів запровадження змін на фоні впливу воєнного стану. Це вимагає від підприємств впровадження гнучкої облікової політики, яка включає адаптацію інформаційних систем, посилення механізмів внутрішнього контролю та інтеграцію цифрових рішень для забезпечення відповідності новим вимогам і мінімізації фіскальних ризиків.

Нестабільне податкове середовище в Україні, зумовлене частими змінами законодавства, посиленням перевіркової діяльності та оновленням вимог до звітності, вимагає від підприємств адаптації облікової політики з метою забезпечення нормативної відповідності та мінімізації податкових ризиків. Структурні

адаптації передбачають інтеграцію сучасних підходів до управління податковим комплаєнсом, автоматизацію облікових процесів і вдосконалення методик формування фінансових резервів. Основна мета цих змін – підвищення гнучкості облікової політики, посилення її прозорості перед податковими органами та зменшення ймовірності штрафних санкцій, середній розмір яких у 2025 р. сягнув 49 000 грн за одну перевірку [11].

Ключовими напрямками структурної трансформації виступають: трансфертне ціноутворення, облік резервів з податків та адміністрування ПДВ. Запровадження системи управління податковими ризиками, передбаченої постановою КМУ від 25.07.2024 № 854, дозволяє системно ідентифікувати та мінімізувати комплаєнс-ризик – зокрема, ризики, пов'язані з реєстрацією, декларуванням, звітуванням і сплатою податків. У її основу покладено принципи міжнародного стандарту ISO 31000:2018 [12]. Методологія включає галузеві індикатори податкової ефективності, що сприяє формуванню добровільного дотримання податкового законодавства [12].

Актуальність адаптації ТЦУ зростає на фоні зростання кількості податкових спорів. Зокрема, у США податкові спори проти компаній Coca-Cola (недоплата 9 млрд дол. США) та Microsoft (\$28,9 млрд) демонструють важливість дотримання принципу «витагнутої руки» (arm's-length principle), закріпленого у Sec. 482 Податкового кодексу США [13; 14]. В Україні положення щодо ТЦУ регулюються ст. 39 Податкового кодексу, а штрафи за їх порушення можуть сягати 40% від суми донарахувань [11]. У цьому контексті впровадження сценарних моделей ціноутворення дає змогу підприємствам моделювати допустимі діапазони цін на підставі ринкових даних, тим самим знижуючи ризик донарахувань і санкцій.

Формування резервів з податків потребує динамічного підходу через посилення

перевірочної активності. Відповідно до ASC Topic 740, підприємства повинні визнавати так звані невизначені податкові позиції (uncertain tax positions, UTP), якщо ймовірність їх реалізації перевищує 50%, а також оцінювати можливі зобов'язання з урахуванням ринкових умов [13; 14]. Адаптація вітчизняної практики через аналіз галузевих індикаторів та інструментів управління комплаєнс-ризиками дозволяє більш точно формувати резерви та знижувати ризики непередбачених донарахувань [12].

Облік ПДВ ускладнюється у зв'язку з впровадженням нових форм податкових документів відповідно до наказу Мінфіну від 09.08.2024 № 400, які набрали чинності з 1 жовтня 2024 р. для ПН / РК та з 1 листопада 2024 р. для декларації з ПДВ. Важливим адаптаційним рішенням є автоматизація розрахунків у складі ERP-систем, що забезпечує точність та своєчасність обробки даних, знижує ймовірність помилок при заповненні нових реквізитів, зокрема рядка 2.3, який стосується експортних операцій [7; 10].

Наведені підходи узагальнено в аналітичній таблиці 1, що відображає практичні вектори трансформації облікової політики відповідно до викликів регуляторного середовища.

Цифровізація є ключовим вектором адаптації облікової політики підприємств до умов податкової нестабільності в Україні. Постійні зміни законодавства, посилення перевіркової діяльності з боку контролюючих органів та оновлення вимог до податкової звітності формують потребу в автоматизації облікових процесів, зниженні ризиків штрафів і забезпеченні відповідності новим нормам. У цьому контексті дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти – автоматизовані системи обробки великих даних, ERP-рішення, а також інструменти податкового комплаєнсу, здатні інтегруватись у діючу облікову політику підприємств.

Таблиця 1

Структурні адаптації облікової політики

Елемент політики	Адаптація	Обґрунтування
Трансфертне ціноутворення	Впровадження сценарних моделей ціноутворення	Забезпечує відповідність принципу «витагнутої руки», знижуючи ризик штрафів (до 40% від суми коригувань) і податкових перевірок (середній штраф у 2025 р. – 49 тис. грн).
Резерви з податків	Динамічне формування на основі ризик-аналізу	Урахування комплаєнс-ризиків за галузевими індикаторами дозволяє забезпечити резервування відповідно до ASC Topic 740, мінімізуючи втрати від податкових суперечок.
Облік ПДВ	Автоматизація розрахунків через ERP-систему	Зменшує кількість помилок у звітності, прискорює обробку даних та забезпечує відповідність оновленим формам, зокрема по експортних операціях (рядок 2.3).

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 11; 12; 13]

Одним із найбільш показових прикладів цифровізації в податковому адмініструванні є автоматизована ІТ-система аналізу ризиків у сфері ТЦУ, створена для Державної податкової служби України у межах співпраці з програмою EU4PFM. Ця система забезпечує аналіз великих обсягів зовнішньоекономічних операцій, ідентифікацію потенційно ризикових транзакцій та дозволяє підвищити якість контролю за дотриманням принципу «втягнутої руки», як того вимагає стаття 39 Податкового кодексу України [14]. Для підприємств це створює необхідність у коригуванні підходів до ТЦУ, зокрема шляхом впровадження сценарного моделювання, яке дозволяє обґрунтовувати цінові параметри в міжгосподарських операціях та уникати суттєвих коригувань з боку податкових органів.

ERP-системи, зокрема SAP S / 4HANA у зв'язі зі спеціалізованими податковими модулями (наприклад, Vertex Cloud VAT Compliance), дозволяють підприємствам повністю автоматизувати процеси адміністрування податку на додану вартість (ПДВ). Такі рішення інтегрують функціонал для автоматичного визначення ставок, перевірки кодів УКТ ЗЕД, формування податкових накладних і декларацій відповідно до актуальних нормативів. Особливо актуальним це стало після набуття чинності Наказом Міністерства фінансів України від 09.08.2024 № 400, який передбачає суттєве оновлення звітної документації з ПДВ, зокрема впровадження нових реквізитів у ПН та додавання рядка 2.3 у декларації для експортних операцій [7; 10]. ERP-рішення не лише скорочують обсяг ручної праці, а й забезпечують належну підготовку до податкових перевірок завдяки можливості генерації звітів у реальному часі, знижуючи ризики штрафних санкцій.

Крім того, у 2024 р. ДПС України розпочала реалізацію експериментального проєкту впровадження системи управління податковими комплаєнс-ризиками, розробленої у співпраці з Радою бізнес-омбудсмена та Федерацією

роботодавців України. Система базується на принципах ISO 31000:2018 і передбачає оцінку ризиків, пов'язаних із реєстрацією, звітністю, декларуванням і сплатою податків. Вона дозволяє як ДПС, так і підприємствам на ранньому етапі виявляти порушення або недоліки у податковій поведінці, що сприяє добровільному дотриманню законодавства, підвищує прозорість облікової політики й водночас знижує ймовірність штрафних санкцій [12; 15].

Сукупний ефект від впровадження цифрових інструментів ілюструє таблиця 2, яка узагальнює їхній функціонал і вплив на адаптацію облікової політики підприємств.

Як видно з таблиці 2, цифрові інструменти відіграють критичну роль у підвищенні гнучкості облікової політики, її відповідності сучасним податковим вимогам і посиленні комплаєнс-дисципліни. Автоматизовані системи ТЦУ дозволяють не лише відповідати вимогам законодавства, але й знижують потенційні фінансові втрати внаслідок штрафів і коригувань. ERP-системи істотно полегшують адміністрування ПДВ, знижуючи ризики технічних помилок, особливо в умовах частих змін форм звітності. Система комплаєнс-ризиків сприяє упередженню порушень і формуванню прозорої облікової політики. Разом ці інструменти становлять базу для побудови адаптивної, ризик-орієнтованої облікової системи, здатної ефективно функціонувати в умовах податкової турбулентності.

Інтеграція цифрових інструментів в облікову політику – таких як ERP-системи, автоматизовані платформи для трансфертного ціноутворення, системи управління комплаєнс-ризиками – є стратегічним кроком у трансформації фінансового обліку в умовах зростаючої регуляторної складності. Проте впровадження цих рішень супроводжується низкою об'єктивних бар'єрів, які стримують темпи цифрової адаптації підприємств, особливо в умовах частих змін законодавства (наприклад, нова форма ПН / РК, посилення

Таблиця 2

Цифрові інструменти адаптації облікової політики

Цифровий інструмент	Функціонал	Вплив на облікову політику
Автоматизована ІТ-система ТЦУ	Обробка великих даних, виявлення ризиків ТЦУ, моніторинг ЗЕД-операцій	Забезпечує відповідність принципу «втягнутої руки», мінімізує ризики донорахувань та штрафів
ERP-системи (SAP S / 4HANA, Vertex)	Автоматизація ПДВ-звітності, генерація звітів, відповідність новим ПН / РК	Зменшує кількість помилок, прискорює підготовку звітності, спрощує перевірки
Система комплаєнс-ризиків (ДПС)	Аналіз ризиків, індикатори несумлінності, оцінка декларацій і реєстрацій	Посилює прозорість і дисципліну, підвищує ефективність запобігання податковим порушенням

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 12; 15; 16]

податкового контролю [11] та поступового запровадження ініціатив Pillar Two [17].

Першим викликом є високі витрати на IT-інфраструктуру. Впровадження ERP-систем вимагає значних капітальних і операційних інвестицій: SAP – від \$100 000, Oracle – від \$50 000, Microsoft Dynamics 365 – від \$30 000, Odoo – від \$25 000, а українська Bimpr – від \$20 000 [18]. Окрім ліцензійних платежів, компанії мають забезпечити щомісячну технічну підтримку, адаптацію систем до галузевих потреб, навчання персоналу та інтеграцію з банківськими, CRM і звітними модулями. Це створює суттєве фінансове навантаження, особливо для малого та середнього бізнесу, і сповільнює адаптацію облікових процедур до нових нормативних вимог, зокрема податкової звітності за оновленими форматами [10].

Другим бар'єром є дефіцит фахівців, які володіють одночасно податковою методологією та цифровими компетенціями. Згідно з дослідженням PwC, 95% податкових підрозділів стикаються з браком кваліфікованих кадрів, а понад половина компаній вважає цей дефіцит критичним [17]. Особливо бракує аналітиків, які здатні працювати з ERP-модулями, AI-інструментами й системами прогнозного моніторингу. У результаті впровадження інноваційних рішень часто ускладнене, що призводить до помилок у налаштуванні, нерелевантності облікових моделей, а також затримок в оновленні, які знижують якість фінансової звітності.

Третім бар'єром є необхідність регулярного оновлення програмного забезпечення відповідно до змін у податковому законодавстві. Наприклад, запровадження нових форм декларацій з ПДВ згідно з Наказом Мінфіну від 09.08.2024 № 400 [7; 10] чи реалізація положень Pillar Two вимагають оновлення конфігурацій ERP-систем і сумісних податкових модулів, таких як Vertex Cloud VAT Compliance [16]. Цей процес передбачає модифікацію довідників, шаблонів звітності, а також тестування сумісності з іншими внутрішніми системами. У разі

браку IT-супроводу або затримки в оновленні підприємство ризикує опинитися в зоні невідповідності з усіма наслідками – від втрати податкових пільг до штрафних санкцій [11].

Систематизований перелік проблем, їх опис і вплив на облікову політику подано в таблиці 3, що дає змогу чітко ідентифікувати джерела ризиків цифрового впровадження.

Проблеми, ідентифіковані в таблиці 3, не лише ускладнюють процес цифрової трансформації, але й формують системні ризики для облікової політики підприємств в умовах нестабільного податкового середовища. Їх вплив виявляється в обмеженні можливостей для оперативної адаптації звітності до оновлених регуляторних вимог, зростанні ймовірності помилок у податкових розрахунках, підвищенні ризиків штрафних санкцій і втрати довіри з боку контролюючих органів. У цьому контексті виникає об'єктивна потреба у стратегічних управлінських рішеннях, які забезпечують не лише подолання зазначених бар'єрів, а й формування довгострокової стійкості облікових систем.

Зокрема, доцільним є поетапне впровадження модульних або хмарних ERP-рішень з відкритою архітектурою, що дозволяє гнучко масштабувати функціонал із урахуванням фінансових обмежень малого та середнього бізнесу. Для мінімізації ризиків, пов'язаних із дефіцитом фахівців, доцільно реалізовувати внутрішні програми з перекваліфікації персоналу з фокусом на цифрові компетенції (data-driven reporting, AI-комплаєнс) або застосовувати аутсорсингові моделі, орієнтовані на технічну підтримку спеціалізованих функцій. Крім того, у межах облікової політики підприємствам варто передбачати регулярний моніторинг законодавчих змін і формалізовану процедуру оновлення інформаційних систем, зокрема шляхом укладення SLA-договорів із провайдером або формування внутрішніх календарів оновлень.

Подолання бар'єрів цифровізації потребує не лише технічного ресурсу, але й інституційної

Таблиця 3

Проблеми впровадження цифрових інструментів в обліковій політиці

Проблема	Опис	Наслідки для облікової політики
Високі витрати на IT-інфраструктуру	ERP-рішення вимагають \$20 000–100 000+, плюс витрати на підтримку, інтеграцію, навчання	Обмежене масштабування цифрових рішень, затримка трансформації, ускладнення адаптації до вимог ПДВ, Pillar Two
Дефіцит фахівців	95% компаній фіксують дефіцит, 55% – критичний, особливо у сфері AI, даних, податкового права	Помилки в налаштуванні, збої в звітності, низька якість аналітики та ризик порушення комплаєнсу
Постійна потреба в оновленні ПО	Часті законодавчі зміни (напр., Наказ № 400, Pillar Two) вимагають модифікацій щомісячно	Простої, несвоєчасне оновлення, санкції за невідповідність звітності

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 11; 16; 17; 18]

спроможності підприємства до динамічного реагування на зміни регуляторного середовища. Системний підхід до вирішення цих проблем дозволяє трансформувати облікову політику з інструменту формального обліку в адаптивний механізм управління податковими ризиками, що підвищує прозорість, відповідність і довгострокову фінансову стійкість бізнесу.

Висновки. Трансформація облікової політики підприємства в умовах нестабільного податкового середовища вимагає системного поєднання стратегічного планування, цифрових технологій і ризик-орієнтованого підходу. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі концептуальні висновки:

1. Цифрова трансформація як ключовий драйвер. Впровадження ERP-систем і спеціалізованих податкових модулів є необхідною умовою для автоматизації облікових процесів, підвищення точності звітності та спрощення взаємодії з контролюючими органами. Цифрові інструменти формують основу для ефективного комплаєнсу.

2. Ризик-орієнтований підхід. Управління комплаєнс-ризиками через аналіз галузевих індикаторів і структуровані регламенти забезпечує прозорість і відповідність облікової політики сучасним вимогам, знижуючи ймовірність штрафів і суперечок.

3. Подолання викликів впровадження. Високі витрати, дефіцит фахівців і потреба в постійному оновленні програмного забезпечення вимагають залучення зовнішніх провайдерів та інвестування в навчання персоналу. Для малого та середнього бізнесу доцільним є поетапне впровадження хмарних ERP-систем із відкритою архітектурою (Odoo, Vimp), використання програм компенсації витрат на цифровізацію (наприклад, «Дія. Бізнес»), а також застосування галузевих шаблонів облікової політики з автоматизованими налаштуваннями, що знижують витрати на адаптацію до 40–60%.

4. Перспективи інновацій. Застосування штучного інтелекту для прогнозування змін законодавства, оцінки ризиків і автоматизації облікових процесів відкриває нові можливості для проактивного управління, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, сучасна облікова політика має еволюціонувати від формального документу до інтегрованого елемента стратегічного управління, що поєднує гнучкість, цифровізацію та ризик-орієнтованість. Забезпечення технічної, кадрової й інституційної готовності до цифрової трансформації створює підґрунтя для стійкості бізнесу в умовах нормативної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Крочак О., Багрій К., Левченко О. Майбутнє бухгалтерського обліку в Україні: тренди та прогнози в умовах швидкої цифрової трансформації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.15>
2. Костишин Н., Яковець Т. Обліково-податкова система в умовах воєнного стану: як діяти та, які наслідки. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 2. С. 99–110. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.99>
3. Vakulenko V., Sargiacomo M., Klymenko V. Addressing complexity and planning for the uncertain: local finances in wartime Ukraine. *Public Money & Management*. 2024. Vol. 45. No. 3. P. 206–216. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2374333>
4. Xu H. Regulatory fragmentation and tax avoidance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11156-025-01411-7>
5. Foley B. Five actions for tax teams to take as 2022 comes to an end. *EY*: website. 2022. URL: https://ey.com/en_ua/insights/tax/five-actions-for-tax-teams-to-take-as-2022-comes-to-an-end (date of access: 18.07.2025).
6. Rinderle-Ma S. et al. Predictive Compliance Monitoring in Process-Aware Information Systems. *Arxiv*: website. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2205.05446> (date of access: 18.07.2025).
7. Динаміка змін ПКУ (2023–2025): пільги для ВПО, коригування ПДВ, нові звітні форми. *Системи для бізнесу*: веб-сайт. 2024. URL: <https://sys2biz.com.ua/news/novi-blanky-pn-rk-ta-zvitni-formy-po-pdv-povatsiyi-vid-minfinu/> (дата звернення: 18.07.2025).
8. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України: Наказ Міністерства фінансів України від 09.08.2024 № 400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1302-24#Text> (дата звернення: 18.07.2025).
9. Мінфін затвердив нову форму об'єднаної звітності з ПДФО та ЄСВ. *Міністерство фінансів України*: веб-сайт. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zatverdiv_novu_formu_obiednanoi_zvitnosti_z_pdfo_ta_iesv-5005 (дата звернення: 18.07.2025).
10. З 1 листопада 2024 р. застосовуються оновлені форми декларації з ПДВ. *Державна податкова служба України у Сумській області*: веб-сайт. 2024. URL: <https://sumy.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-849212.html> (дата звернення: 18.07.2025).
11. Фактичні перевірки ДПС-2025: як зросли штрафи та чим це загрожує бізнесу? *Дебет-Кредит*: веб-сайт. 2025. URL: <https://news.dtki.ua/law/inspections/100171-faktichni-perevirki-dps-2025-iaak-zrosli-strafi-ta-cim-ce-zagrozuje-biznesu> (дата звернення: 18.07.2025).

12. Mashchenko O., Khodus A. Tax Compliance Risk as an Element of the Tax Risk Management Concept in an Enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 5. P. 266–272. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-266-272> (дата звернення: 18.07.2025).
13. Wrappe S. C. Transfer pricing: Not just for the tax department. *Journal of Accountancy*. 2025. URL: <https://journalofaccountancy.com/issues/2025/mar/transfer-pricing-not-just-for-the-tax-department/> (дата звернення: 18.07.2025).
14. Ghwee J., Stratos P. Importance of transfer pricing in mitigating tax-related risks. *Kaufman Rossin* : website. 2025. URL: <https://kaufmanrossin.com/blog/importance-of-transfer-pricing-in-mitigating-tax-related-risks/> (дата звернення: 18.07.2025).
15. Система управління податковими ризиками – спільна зустріч ДПС, Ради бізнес-омбудсмена, Федерації роботодавців України та Спільки українських підприємців. *Головне управління ДПС в м. Києві* : веб-сайт. 2024. URL: <https://kyiv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/850820.html> (дата звернення: 18.07.2025).
16. Lindelauf R. SAP S/4 HANA migration: The benefits and the costs of VAT management. *Vertex Inc* : website. 2024. URL: <https://www.vertexinc.com/resources/resource-library/sap-s4-hana-migration-benefits-and-costs-vat-management> (дата звернення: 18.07.2025).
17. Dudnyk M. Taxes 2025: The Crucial Role of Technology in Business Strategy. *PwC Ukraine* : website. 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/tax-2025.html> (дата звернення: 18.07.2025).
18. ERP: що це таке, навіщо потрібно, та як обрати систему. *Ringostat Blog* : веб-сайт. 2024. URL: https://blog.ringostat.com/uk/erp-shcho-tse-take-navishcho-potribno-ta-yak-obraty-systemu/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.07.2025).

References:

1. Krochak O., Bahrii K., Levchenko O. (2024). Maibutnie bukhhaltenskoho obliku v Ukraini: trendy ta prohnozy v umovakh shvydkoi tsyfrovoyi transformatsii [The future of accounting in Ukraine: Trends and forecasts under rapid digital transformation]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no 3. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.15> (In Ukrainian).
2. Kostyshyn N., Yakovets T. (2022). Oblikovo-podatкова systema v umovakh voiennoho stanu: yak diiaty ta, yaki naslidky [Accounting and tax system under martial law: How to act and what consequences to expect]. *Visnyk ekonomiky*, is. 2, pp. 99–110. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.99> (In Ukrainian).
3. Vakulenko V., Sargiacomo M., Klymenko V. (2024). Addressing complexity and planning for the uncertain: local finances in wartime Ukraine. *Public Money & Management*, is. 45, no. 3, pp. 206–216. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2374333> (In English).
4. Xu H. (2025). Regulatory fragmentation and tax avoidance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11156-025-01411-7> (In English).
5. Foley B. (2022). Five actions for tax teams to take as 2022 comes to an end. *EY*: website. Available at: https://www.ey.com/en_ua/insights/tax/five-actions-for-tax-teams-to-take-as-2022-comes-to-an-end (accessed July 18, 2025) (In English).
6. Rinderle-Ma S., et al. (2022). Predictive Compliance Monitoring in Process-Aware Information Systems. *Arxiv*: website. Available at: <https://arxiv.org/abs/2205.05446> (accessed July 18, 2025) (In English).
7. Dynamika zmin PKU (2023–2025): pilhy dlia VPO, koryhuvannia PDV, novi zvitni formy [Dynamics of changes in the Tax Code (2023–2025): pilhy dlia VPO, VAT adjustments, new reporting forms]. *Systemy dlia biznesu*: website. (2024). Available at: <https://sys2biz.com.ua/news/novi-blanky-pn-rk-ta-zvitni-formy-po-pdv-novatsiyi-vid-minfinu/> (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
8. Pro vnesennia zmin do deiakykh normatyvno-pravovykh aktiv Ministerstva finansiv Ukrainy: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 09.08.2024 № 400 [On amendments to certain regulatory acts of the Ministry of Finance of Ukraine: Order No. 400]. (2024). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1302-24#Text> (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
9. Minfin zatverdyl novu formu ob'iednanoi zvitnosti z PDFO ta YeSV [The Ministry of Finance approved a new form of unified reporting on PIT and SSC]. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*: website. (2025). Available at: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zatverdiv_novu_formu_obiednanoi_zvitnosti_z_pdfo_ta_iesv-5005 (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
10. Z 1 lystopada 2024 r. zastosoventsia onovleni formy deklaratsii z PDV [Updated VAT return forms will be applied from November 1, 2024]. *Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy u Sumskii oblasti*. (2024). Available at: <https://sumy.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-849212.html> (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
11. Faktychni perevirky DPS-2025: yak zrosly shtrafy ta chym tse zahrozuie biznesu? [Tax inspections 2025: How fines increased and what it means for business]. *Debet-Kredyt*. (2025). Available at: <https://news.dtk.ua/law/inspections/100171-faktychni-perevirki-dps-2025-iak-zrosli-shtrafi-ta-cim-ce-zagrozuje-biznesu> (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
12. Mashchenko, O., & Khodus, A. (2024). Tax Compliance Risk as an Element of the Tax Risk Management Concept in an Enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10, no. 5, pp. 266–272. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-266-272> (In English).
13. Wrappe, S. C. (2025). Transfer pricing: Not just for the tax department. *Journal of Accountancy*. Available at: <https://journalofaccountancy.com/issues/2025/mar/transfer-pricing-not-just-for-the-tax-department/> (accessed July 18, 2025) (In English).

14. Ghwee J., Stratos P. (2025). Importance of transfer pricing in mitigating tax-related risks. *Kaufman Rossin*. Available at: <https://kaufmanrossin.com/blog/importance-of-transfer-pricing-in-mitigating-tax-related-risks/> (accessed July 18, 2025) (In English).
15. Systema upravlinnia podatkovymy ryzykamy – spilna zustrich DPS, Rady biznes-ombudsmena, Federatsii robotodavtsiv Ukrainy ta Spilky ukrainskykh pidpriemtsiv (2024). [Tax risk management system – a joint meeting of the State Tax Service, Business Ombudsman Council, Employers' Federation and the Union of Ukrainian Entrepreneurs]. *Holovne upravlinnia DPS v m. Kyievi*. Available at: <https://kyiv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/850820.html> (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
16. Lindelauf R. (2024). SAP S/4 HANA migration: The benefits and the costs of VAT management. *Vertex Inc*. Available at: <https://www.vertexinc.com/resources/resource-library/sap-s4-hana-migration-benefits-and-costs-vat-management> (accessed July 18, 2025) (In English).
17. Dudnyk M. (2025). Taxes 2025: The Crucial Role of Technology in Business Strategy. *PwC Ukraine*. Available at: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/tax-2025.html> (accessed July 18, 2025) (In English).
18. ERP: shcho tse take, navishcho potribno, ta yak obrati systemu (2024) [ERP: What it is, why it is needed, and how to choose a system]. *Ringostat Blog*. Available at: https://blog.ringostat.com/uk/erp-shcho-tse-take-navishcho-potribno-ta-yak-obraty-systemu/?utm_source=chatgpt.com (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-14>
УДК 336. 271

Горбачова О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Гриб А.А.

здобувачка вищої освіти,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Horbachova Oksana

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Finance, Accounting and Taxation,
State University "Kyiv Aviation Institute"

Hryb Anna

Higher Education Applicant,
State University "Kyiv Aviation Institute"

ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF THE ENTERPRISE'S REMEDIATION MEASURES

У статті розглянута ефективність санаційних заходів, яка безпосередньо залежить від глибокого аналізу фінансового стану підприємства, прогнозування ризиків та розробки стратегії виходу з кризи. Важливим інструментом у цьому процесі є фінансовий аналіз, який дозволяє оцінити поточний стан компанії та визначити оптимальні заходи для її оздоровлення. Визначено, що значну підтримку підприємствам у процесі санації можуть надавати банківські установи, пропонуючи механізми рефінансування боргів або реструктуризації кредитних зобов'язань. Доведено, що ключовим фактором успіху санації є залучення зовнішніх інвесторів, які готові вкладати кошти у відновлення підприємства. Охарактеризовано комплексний підхід до фінансової санації, який дозволяє не лише подолати фінансові труднощі, а й створити передумови для сталого зростання та розвитку підприємства. та підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: фінансова санація, антикризове управління, реструктуризація заборгованості, фінансова стійкість, оптимізація витрат.

Financial restructuring is a key mechanism for maintaining the viability of enterprises in crisis and plays an important role in preserving their economic activity. It aims to restore solvency, strengthen financial stability, and enhance the company's competitiveness. With a well-developed restructuring strategy, businesses can overcome financial difficulties, avoid bankruptcy, and lay the foundation for sustainable future growth. The main objectives of financial restructuring include reducing debt levels, restoring liquidity, improving asset utilization efficiency, and enhancing the overall financial position of the enterprise. Depending on the specifics of the crisis, different restructuring mechanisms may be applied. These include crisis management, which involves developing measures for financial recovery; debt restructuring, which includes negotiations with creditors to revise payment terms; raising additional financial resources through investors, loans, or securities issuance; cost optimization, which allows for reducing non-core expenses and improving profitability; business diversification to find new sources of income; and mergers or acquisitions that help strengthen market positions. The effectiveness of restructuring measures directly depends on a thorough financial analysis of the enterprise, risk forecasting, and the development of a strategy to overcome the crisis. A crucial tool in this process is financial analysis, which helps assess the company's current state and determine the most effective recovery measures. Business planning plays a key role in developing restructuring measures, as it helps prioritize actions, allocate resources, and formulate strategic objectives. Banks can provide

significant support to enterprises in the restructuring process by offering debt refinancing or credit obligation restructuring mechanisms. Additionally, the government can play a crucial role in financial recovery by providing financial aid, tax incentives, or subsidies. Another method of improving financial stability is the sale of non-core assets, allowing companies to generate additional cash for debt repayment and investment in core activities. A key factor in the success of financial restructuring is attracting external investors willing to invest in the company's recovery. These may be strategic investors interested in the company's development or financial investors seeking to benefit from its future growth. A comprehensive approach to financial restructuring not only helps overcome financial difficulties but also creates the conditions for sustainable business growth and development. The successful implementation of restructuring measures contributes to restoring the trust of creditors, partners, and consumers, which, in turn, strengthens the company's reputation and enhances its competitiveness in the market.

Keywords: financial rehabilitation, crisis management, debt restructuring, financial stability, cost optimization.

Постановка проблеми. Фінансова реструктуризація є важливим інструментом відновлення фінансової стійкості підприємств у кризових умовах. Вона передбачає комплексні зміни у структурі капіталу, управлінні борговими зобов'язаннями та оптимізації фінансових потоків. Одним із головних завдань фінансової реструктуризації є мінімізація фінансових ризиків і підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. У сучасних економічних реаліях підприємства часто стикаються з кризовими явищами, які можуть бути спричинені макроекономічними факторами, змінами у галузевому середовищі або внутрішніми проблемами управління. Важливим аспектом фінансової реструктуризації є управління борговими зобов'язаннями, що включає реструктуризацію боргу, зміну умов виплат або конверсію боргу в акціонерний капітал. Це дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємство та уникнути дефолту. Крім того, значну роль відіграє оптимізація витрат, яка передбачає зменшення операційних і адміністративних витрат через перегляд внутрішніх процесів та впровадження ефективніших технологій. Одним із ключових механізмів фінансової реструктуризації є фінансова санація, яка спрямована на відновлення платоспроможності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової фінансової стабільності. Основними стратегіями санації є антикризове фінансове управління, реструктуризація боргових зобов'язань, залучення додаткових фінансових ресурсів, оптимізація витрат, диверсифікація діяльності та злиття або поглинання. Впровадження цих заходів допомагає підприємствам не лише вийти з кризи, але й створити основу для подальшого розвитку. Незважаючи на важливість фінансової реструктуризації, існує низка проблем, пов'язаних з її реалізацією. Зокрема, підприємства можуть стикатися з труднощами у веденні переговорів із кредиторами, нестачею фінансових ресурсів для здійснення необхідних заходів та відсутністю ефективної

системи антикризового управління. Крім того, у багатьох випадках підприємства не мають достатнього досвіду та кваліфікованих спеціалістів для впровадження ефективних стратегій санації. Необхідність розробки ефективних механізмів фінансової реструктуризації та санації підприємств є актуальною проблемою сучасного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження у сфері фінансової санації підприємств акцентують увагу на стратегічному управлінні кризовими ситуаціями, механізмах реструктуризації боргів та впливі зовнішніх факторів на фінансову стійкість компаній. Науковці досліджують ефективність антикризових заходів, зокрема оптимізацію витрат, залучення додаткового фінансування та диверсифікацію діяльності. Також значна увага приділяється ролі державної підтримки та банківських механізмів у процесі санації. Серед авторів, які досліджували дану тему слід виділити: О.М. Полінкевич [10], В.П. Лещук [10], А.Г. Бухтіарова [2], В.П. Семенець [1], О.В. Михайлова [5], С.В. Мочерний [6], І.О. Лютий [7], В.В. Опарін [8] та інші.

Ознайомлення з працями українських науковців показало, що в основному в них висвітлюються теоретичні питання даної проблеми, тому постає потреба в розробці конкретних пропозицій визначення ефективності комплексного підходу проведення санаційних заходів підприємства. Успішна реалізація санаційних заходів сприяє відновленню довіри кредиторів, партнерів та споживачів, що, у свою чергу, зміцнює репутацію підприємства та підвищує її конкурентоспроможність на ринку. Крім того, доведено, що одним із методів покращення фінансового стану є реалізація непрофільних активів, що дозволяє компаніям отримати додаткові грошові кошти для покриття боргів та інвестування в основну діяльність. Водночас актуальними залишаються питання оцінки ризиків, розробки бізнес-планів санації та вдосконалення інструментів фінансового аналізу.

Метою статті є дослідження фінансової санації як ключового механізму підтримки жит-

тездатності підприємств, що опинилися у кризовому стані. Завданням є аналіз основних стратегій та інструментів санації, зокрема антикризового фінансового управління, реструктуризації заборгованості, залучення додаткових фінансових ресурсів, оптимізації витрат, диверсифікації діяльності та можливостей злиття чи поглинання. Особливу увагу приділено механізмам фінансового аналізу, бізнес-планування, банківським інструментам та державній підтримці у процесі оздоровлення підприємств. Стаття спрямована на обґрунтування ефективності комплексного підходу до фінансової санації для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні основи фінансової реструктуризації зосереджені на вивченні процесів, що дозволяють підприємствам відновити свою фінансову стабільність і стійкість у кризових умовах. Реструктуризація фінансів передбачає комплексний підхід до змін у структурі капіталу, оптимізації боргових зобов'язань та вдосконаленні фінансових потоків підприємства. Одним з основних напрямків є зміна структури капіталу, що включає перегляд боргових і власних фінансових ресурсів з метою підвищення ефективності їх використання. Важливою складовою є управління борговими зобов'язаннями, що передбачає реструктуризацію боргу шляхом переговорів з кредиторами, зміни умов виплат або конверсії боргів в акціонерний капітал для зменшення фінансового тиску. Іншим важливим елементом є оптимізація витрат, що включає зменшення операційних і адміністративних витрат шляхом перегляду внутрішніх процесів та впровадження більш ефективних технологій. Також розробка стратегії управління активами спрямована на ефективне використання існуючих активів підприємства для максимізації їх доходності. Теоретичні засади фінансової реструктуризації є важливими для розробки стратегій відновлення платоспроможності, зниження фінансових ризиків та забезпечення стабільності підприємства в умовах економічної кризи. Це підготовчий етап для впровадження більш конкретних механізмів, таких як фінансова санація, що сприяє відновленню підприємства в кризових умовах.

Фінансова санація є ключовим механізмом підтримки життєздатності підприємств, що опинилися у кризовому стані. Вона спрямована на відновлення платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності компанії. Успішна реалізація санаційних заходів вимагає розробки та застосування ефективних стратегій і інструментів управління, які сприяють оздоровленню фінансового стану підприємства, мінімізації

ризиків банкрутства та підвищенню ефективності господарської діяльності [1].

Однією з основних стратегій фінансової санації є антикризове фінансове управління. Ця стратегія передбачає оперативне виявлення кризових чинників, що загрожують стабільності підприємства, аналіз причин їх виникнення та розробку ефективного плану дій для усунення негативних наслідків. Антикризове управління охоплює комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану, зокрема скорочення витрат, оптимізацію управління активами та підвищення ефективності роботи підприємства. Важливим аспектом є запровадження системи раннього попередження криз, що дозволяє підприємству швидко реагувати на негативні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1].

Реструктуризація заборгованості є одним із найважливіших заходів фінансової санації. Вона передбачає перегляд умов виконання боргових зобов'язань підприємства, що може включати переговори з кредиторами про зміну графіка виплат, зниження процентних ставок, часткове списання боргів або їх конверсію в акціонерний капітал. Завдяки реструктуризації боргу підприємство отримує можливість зменшити фінансовий тиск, уникнути дефолту та відновити нормальну господарську діяльність. Успішна реструктуризація сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів і банківських установ, що відкриває можливості для подальшого фінансування бізнесу [2].

Ще однією важливою стратегією є залучення додаткових фінансових ресурсів. Для фінансового оздоровлення підприємство може залучати зовнішнє фінансування у вигляді інвестицій, кредитів або випуску додаткових акцій. Інвестори можуть бути зацікавлені у фінансуванні перспективного бізнесу, якщо він має потенціал для зростання після санаційних заходів. Отримання додаткових коштів дає змогу підприємству не лише розрахуватися з боргами, а й інвестувати у розвиток нових напрямків діяльності, підвищення продуктивності праці та оновлення матеріально-технічної бази [2].

Оптимізація витрат є одним із ключових підходів до підвищення фінансової стійкості підприємства. Вона передбачає скорочення операційних та адміністративних витрат за рахунок перегляду внутрішніх процесів, автоматизації операцій, зниження витрат на персонал або переходу на більш ефективні виробничі технології. Оптимізація витрат також може включати переоцінку контрактів із постачальниками, впровадження програм енергоефективності та зменшення витрат на утримання непрофільних активів.

Диверсифікація діяльності є ще одним ефективним інструментом фінансової санації. Вихід на нові ринки або розширення асортименту продукції дозволяє підприємству отримати додаткові джерела доходів та знизити залежність від однієї сфери бізнесу. Диверсифікація може бути як внутрішньогалузевою (розширення лінійки товарів або послуг у межах однієї галузі), так і міжгалузевою (освоєння нових сегментів ринку). Такий підхід підвищує стійкість бізнесу до ринкових коливань і створює додаткові можливості для розвитку [3].

Якщо підприємство опинилося у серйозній фінансовій кризі, одним із варіантів санації може бути злиття або поглинання. Об'єднання з іншими компаніями дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, зменшити витрати на управління, підвищити конкурентоспроможність та створити нові можливості для розвитку. Злиття або поглинання часто дають змогу підприємству отримати доступ до нових технологій, ринків збуту, капіталу та управлінських ресурсів, що є важливим фактором для подальшого зростання [4].

Інструменти управління фінансовою санацією є ключовими механізмами, що дозволяють підприємству подолати фінансові труднощі та відновити стабільну діяльність. До основних інструментів належать фінансовий аналіз та аудит, бізнес-план санації, антикризовий менеджмент, банківські інструменти, державна підтримка та продаж непрофільних активів. Застосування цих методів у комплексі дозволяє не лише стабілізувати фінансовий стан підприємства, а й забезпечити його подальший розвиток [5].

Фінансовий аналіз та аудит відіграють важливу роль у процесі санації, оскільки дозволяють отримати об'єктивну картину поточного фінансового стану підприємства. Комплексний аналіз допомагає виявити проблемні зони, визначити причини кризи та розробити шляхи їх усунення. Аудит, у свою чергу, сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності, що є важливим фактором для залучення нових інвесторів та кредиторів. Виявлення фінансових ризиків і неефективних витрат дозволяє вчасно приймати необхідні управлінські рішення [5].

Розробка бізнес-плану санації є необхідною умовою для успішного відновлення платоспроможності підприємства. Цей план має містити конкретні заходи щодо поліпшення фінансового стану, строки їх виконання, джерела фінансування, прогнозовані результати та механізми контролю за їх реалізацією. Ефективний бізнес-план дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити прибутковість, а й отримати підтримку від фінансових установ та інвесторів [6].

Антикризовий менеджмент є ще одним важливим інструментом санації, який включає в себе комплекс управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Це може включати зміну керівництва, впровадження нових стратегій розвитку, оптимізацію організаційної структури або реорганізацію бізнес-процесів. Грамотне управління в кризових умовах допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін і знизити негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів [7].

Банківські інструменти також відіграють значну роль у процесі фінансової санації. Підприємства можуть скористатися можливостями рефінансування кредитів, реструктуризації боргів або отримання додаткового фінансування під вигідніші умови. Банки часто пропонують спеціальні програми підтримки для компаній, які перебувають у складному фінансовому становищі, що дозволяє їм уникнути дефолту та стабілізувати грошові потоки [8].

Державна підтримка є важливим чинником у процесі відновлення діяльності підприємств. У багатьох країнах існують спеціальні програми, що передбачають надання субсидій, дотацій, податкових пільг або державних гарантій для залучення кредитів. Такі заходи сприяють швидшому виходу бізнесу з кризи, збереженню робочих місць і стимулюванню економічного зростання [9].

Продаж непрофільних активів є ще одним способом залучення додаткових коштів для фінансової санації. Підприємство може позбутися активів, які не є критично важливими для основної діяльності, таких як нерухомість, обладнання, транспортні засоби або інші матеріальні ресурси. Отримані від продажу кошти можуть бути спрямовані на погашення боргів, покриття операційних витрат або реалізацію санаційних заходів [9].

Комплексне застосування цих інструментів дає змогу підприємству не лише подолати фінансові труднощі, а й створити основу для подальшого зростання, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку [10].

Висновки. Теоретичні основи фінансової реструктуризації фокусуються на відновленні фінансової стабільності підприємств у кризових умовах через зміни в структурі капіталу, оптимізацію боргових зобов'язань та вдосконалення фінансових потоків. Важливими етапами є управління боргом, зменшення витрат та ефективне використання активів. Ці заходи є основою для розробки стратегій відновлення платоспроможності та зниження фінансових ризиків, що веде до забезпечення стабільності підприємств у умовах економічних труднощів.

Теоретичні засади реструктуризації служать підготовчим етапом для практичного впровадження механізмів фінансової санації, що сприяють ефективному відновленню бізнесу. Фінансова санація є необхідним механізмом відновлення життєздатності підприємств, що опинилися у кризовій ситуації. Вона спрямована на відновлення платоспроможності, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності компанії. Основними стратегіями санації є антикризове фінансове управління, реструктуризація заборгованості,

залучення додаткових фінансових ресурсів, оптимізація витрат, диверсифікація діяльності та злиття або поглинання. Для досягнення ефективних результатів необхідно застосовувати комплекс управлінських інструментів, таких як фінансовий аналіз, бізнес-план санації, антикризовий менеджмент, банківські механізми, державна підтримка та продаж непрофільних активів. Комплексний підхід до санації дозволяє не лише стабілізувати фінансовий стан підприємства, а й створити умови для його довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Пігуль Н., Семенець В. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 86-92.
2. Андрущак Є. М., Біленька В. А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 61. С. 451-456. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4052/3982> (дата звернення: 30.06.2025)
3. Боронос В.Г., Плікус І.Й. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посіб. Суми, 2022. 459 с.
4. Мозенкова О. В. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків : Інжек, 2023. 272 с.
5. Благодетелева-Вовк С. Л. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посіб. Київ. : Ніка-Центр, 2020. 248 с.
6. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Київ, 2020. 320с.
7. Карпунь І. Н. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посіб. Львів, 2021. 432 с.
8. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Управління фінансовою санацією підприємства: підручник. Львів, 2023. 396 с.
9. Говорушко Т. А., Дем'яненко І. В., Багацька К. В. Управління фінансовою санацією підприємства: підручник. Київ, 2021. 400 с.
10. Полінкевич О. М., Лещук В. П. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ, 2024. 400 с.

References:

1. Pihul N., Semenets V. (2020) Sutnist ta znachennya sanatsiyi pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [The essence and significance of enterprise rehabilitation in modern economic conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 21, pp. 86–92. (in Ukrainian)
2. Andrushchak YE. M., Bilenka V. A. (2018) Finansova sanatsiya yak sposib zapobihannya bankrutstva pidpryyemstv. [Financial rehabilitation as a way to prevent bankruptcy of enterprises]. *Molodyi vchenyi*, vol. 61, pp. 451–456. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4052/3982> (access date: 30.06.2025) (in Ukrainian)
3. Boronos V.H., Plikus I.Y. (2022) Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstv: navch. posib. [Management of financial rehabilitation of enterprises: textbook]. Sumy, 459 p. (in Ukrainian)
4. Mozenkova O. V. (2023) Bankrutstvo i sanatsiya pidpryyemstva: teoriya i praktyka kryzovoho upravlinnya [Bankruptcy and rehabilitation of enterprises: theory and practice of crisis management]. Kharkiv: Inzhhek, 272 p. (in Ukrainian)
5. Blagodeteleva-Vovk S. L. (2020) Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstva: navch. posib. [Management of financial rehabilitation of enterprise: textbook]. Kyiv.: Nika-Center, 248 p. (in Ukrainian)
6. Zelisko I. M. (2020) Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstva: navch. posib. [Management of financial rehabilitation of enterprise: textbook]. Kyiv, 320 p. (in Ukrainian)
7. Karpun I. N. (2021) Finansova sanatsiya i bankrutstvo pidpryyemstv: navch. posib. [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: textbook]. Lviv, 432 p. (in Ukrainian)
8. Tyurina N. M., Karvatska N. S. (2023) Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstva: navch. posib. [Management of financial rehabilitation of enterprises: textbook]. Lviv, 396 p. (in Ukrainian)
9. Govorushko T. A., Dem'yanenko I. V., Bagatska K. V. (2021) Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstva: navch. posib. [Management of financial rehabilitation of enterprise: textbook]. Kyiv, 400 p. (in Ukrainian)
10. Polinkevich O. M., Leshchuk V. P. (2024) Finansova sanatsiya i bankrutstvo pidpryyemstv: navch. posib. [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: textbook]. Kviv, 400 p. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-15>
UDC 336.71:004

Davydenko Nadiia

Doctor of Economic Sciences, Professor,
State Tax University

Shepylenko Viktoriia

Senior Lecturer at the Department of Public Finance,
State Tax University

Davydenko Marharyta

Student of the First Educational Degree "Bachelor",
State Tax University

Давиденко Н.М.

доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет

Шепиленко В.Ю.

старший викладач кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет

Давиденко М.А.

здобувач першого освітнього ступеня «бакалавр»,
Державний податковий університет

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE: INNOVATIVE MODELS, TECHNOLOGIES AND ECONOMIC EFFICIENCY

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

This article examines the impact of digital transformation on Ukraine's banking sector, particularly the role of information technology in enhancing the efficiency and competitiveness of financial institutions. The author analyses the key technological trends that will determine the future of banking, such as artificial intelligence, blockchain, 5G, cloud computing and the Internet of Things. Particular attention is paid to the prospects for the development of digital banking in the context of the growing influence of neo-banks, fintech companies, and new business models, such as BaaS. A comprehensive digital modernisation strategy focused on the small and medium-sized enterprise (SME) segment is proposed using JSC CB 'PrivatBank' as an example. The necessity of implementing specialised software solutions that integrate with online banking – including electronic document management, business intelligence and business idea evaluation tools – is substantiated. A financial and economic assessment of the proposed project was carried out, confirming its high investment attractiveness: the net discounted cash flow over six years exceeds UAH 230 million, with annual profits in excess of UAH 66 million. These results demonstrate that digitalising banking services meets modern customer needs and strengthens the bank's market position, promotes financial inclusion and creates an effective financial ecosystem.

Keywords: digital transformation, digital economy, financial sector, financial instruments, information technology, digital banking, blockchain.

У статті розглядається роль цифрових технологій як ключового чинника трансформації банківської системи в умовах сучасної економіки. Особлива увага приділяється впливу інновацій на ефективність функціонування банківських установ, їх адаптацію до викликів цифрової економіки та зростаючих запитів клієнтів щодо якості та швидкості фінансового обслуговування. Встановлено, що впровадження технологій штучного інтелекту, блокчейну, мобільного та інтернет-банкінгу, безконтактних платежів, хмарних рішень та 5G забезпечує не лише операційну оптимізацію, а й формування персоналізованих підходів до клієнтів. Метою дослідження є обґрунтування ефективності використання цифрових інновацій у банківській сфері України та аналіз потенціалу їх впровадження для розвитку онлайн-банкінгу, особливо в контексті підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу. У межах дослідження проаналізовано новітні бізнес-моделі цифрового банкінгу, зокрема розвиток необанків, банківських маркетплейсів та концепції BaaS. Доведено, що ці формати стають основою для створення гнучких фінансових екосистем, які забезпечують взаємодію між класичними банками, фінтех-компаніями та кінцевими користувачами. На прикладі АТ КБ

«ПриватБанк» представлено проєкт з розробки програмних рішень для підтримки малих і середніх підприємств (МСП), що включає сервіси електронного документообігу, бізнес-аналітики, інтегрованих платіжних систем та інструментів оцінки бізнес-ідей. Встановлено, що цифрова трансформація є визначальним чинником адаптації банківських установ до нових ринкових реалій, особливо в умовах актуальних загроз і нестабільності, зумовлених, зокрема, воєнними подіями в Україні. Зазначено, що інтеграція цифрових технологій суттєво трансформувала традиційні підходи до ведення банківського бізнесу, сприяючи підвищенню його результативності та розширенню переліку послуг, орієнтованих на потреби споживачів. Запропонована стратегія орієнтована на підвищення конкурентоспроможності банку, розширення клієнтської бази та зростання обсягів кредитного портфеля. Економічні розрахунки засвідчують інвестиційну привабливість ініціативи: чистий дисконтований грошовий потік перевищує 230 млн грн, а річний прибуток стабільно перевищує 66 млн грн. Результати дослідження свідчать про доцільність глибокої цифровізації банківської діяльності в Україні та необхідність подальшого наукового супроводу таких трансформацій.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрова економіка, фінансовий сектор, фінансові інструменти, інформаційні технології, цифровий банкінг, блокчейн.

Formulation of the problem. In the context of the modern banking sector, information technology has become a strategic resource that ensures the efficiency and competitiveness of financial institutions. Global digitalisation trends are creating a need for the intensive implementation of innovative solutions, driven by growing customer demand for efficient, high-quality, convenient financial services. Consequently, banks must abandon traditional business models in favour of technology-oriented approaches.

Digital transformation in banking is proceeding rapidly, driven by high competition, favourable regulatory policies, rising costs of maintaining traditional infrastructure and growing consumer confidence in digital services [1]. Integrating modern technologies such as mobile and internet banking, contactless payment systems, blockchain and artificial intelligence allows for significant operational process optimisation, cost reduction and increased personalisation of banking services.

Digital banking is a dynamic and innovative field that requires constant academic reflection and the development of new methodological approaches and practical solutions. Developing scientifically based mechanisms for digital transformation will strengthen the banking system's resilience and its ability to adapt to the requirements of the digital economy [3].

The digital transformation of the banking sector is relevant because it requires a significant revision of the models of interaction between financial institutions and customers, an increase in market stability, the modernisation of service tools and an expansion of the range of banking products and services offered. An innovation-oriented bank must build a customer-centred service system that is highly convenient and efficient, and introduce effective indicators for assessing the quality of banking operations.

One of the priority areas for development is the active use of modern digital technologies, particularly the expansion of electronic financial services. Changes in the global economic

environment, domestic economic fluctuations and the growing importance of digital markets are transforming the banking sector. In this context, the digital environment is becoming a critical factor in all key areas of banking institutions' activities, including strategic planning, operational processes, and customer relations.

Analysis of recent research and publications. An analysis of current research papers and publications shows a growing interest in the processes of digital transformation of the Ukrainian banking system on the part of both the academic community and financial sector practitioners. In particular, Ukrainian scientists V. Baranova and co-authors [2] study current trends in financial engineering, focusing on the introduction of innovative mechanisms for managing financial flows. They emphasise the role of machine learning algorithms in predicting financial risks and optimising banking portfolios, which contributes to the efficiency of banking institutions.

The study by N. Danik and A. Torlopov emphasises the significant changes taking place in traditional business models of banks under the influence of digital transformation, which requires financial institutions to adapt to new market conditions. The author emphasises the growing importance of fintech companies that actively cooperate with banks to implement innovative solutions and expand the range of banking services [4].

L. Bondarenko and A. Podaryn [5] analyse the dynamics of digital change in Ukraine's banking sector, noting positive trends in the adoption of digital tools, as confirmed by international ratings. Ukraine in particular demonstrates a steady increase in digital competitiveness and in the spread of contactless payment technologies, indicating its active participation in global digitalisation processes.

The study by I. Kochuma looks at the main ways in which banks are using digital technology to transform their businesses. It also analyses the structural components of this transformation and identifies the different stages that are being implemented [7]. The

author identifies the following key stages: the introduction of digital communication channels with customers; the creation of digital banking products; the transition to comprehensive digital services; the formation of the 'digital brain' of the bank; and the development of digital DNA to ensure the adaptability and integrity of banking activities in the context of digital transformation.

Innovative business models are given special attention, including an intelligent omnichannel bank, a highly socially integrated bank, and financial and non-financial banks operating within digital ecosystems. The author emphasises that introducing such models is essential for banks to maintain their competitive position in a rapidly changing digital environment [8]. Despite the rapid development of digital financial services, a number of challenges still hinder the Ukrainian banking sector's full digital transformation [9].

In our opinion, there is no established mechanism for integrating banks with fintech companies, particularly in terms of developing joint digital products for business. There is a lack of practical models of cooperation that would ensure the efficiency and security of such solutions.

To ensure the sustainable development of digital banking, it is necessary to overcome technological, organisational and methodological barriers, focusing on the creation of adaptive and cost-effective solutions, which makes this study timely and relevant.

The purpose of the article. The purpose of this article is to investigate and substantiate the effectiveness of information technologies for the development of the banking sector in Ukraine.

Summary of the main material. The proliferation of digital technologies has led to the development of new online banking services that prioritise convenience and personalisation. These include [6]:

- digital banks that operate exclusively online and allow users to open accounts, make payments and apply for loans without visiting branches;
- financial marketplaces combine various banking services on one platform to provide centralised financial management for users;
- the Banking-as-a-Service (BaaS) model provides third parties with access to banking infrastructure, facilitating the rapid introduction of new financial products and services.

The evolution of online banking is shaping new financial ecosystems where different business models coexist and interact. An example of this transformation is neobanks, hybrid structures that combine the key features of digital banks, marketplaces and BaaS platforms, providing flexible and customer-focused services.

According to experts' forecasts, the market size where neobanks will be present in 2028 will increase approximately 21 times compared to 2020. This means that while in 2020 the market for non-banks was valued at USD 34.77 billion, in 2028 it could reach USD 722.6 billion (Figure 1).

The COVID-19 pandemic and the full-scale invasion of Ukraine have been powerful catalysts for the digitalisation of the banking sector, leading to the rapid introduction of modern technologies. The need for remote customer service and ensuring the stability of financial transactions in crisis conditions has significantly accelerated the processes of digital transformation in banks.

In the context of digital banking, technology and data play a decisive role, forming the basis for innovative development in this area. It is expected that by 2030, leading financial institutions will implement personalised approaches to customer service, actively using big data analytics and artificial intelligence to create individualised financial products and predict consumer needs.

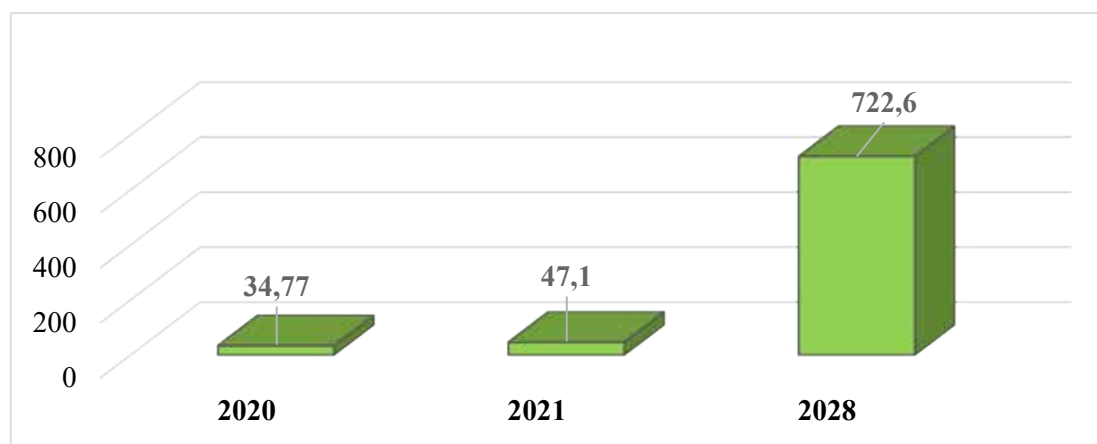


Fig. 1. Experts' forecasts of the size of the global non-bank market (USD billion)

Source: compiled by the authors based on [10]

The rapid development of technologies such as artificial intelligence, blockchain and fifth-generation (5G) mobile communications is causing fundamental changes in the financial sector. These changes are transforming service delivery mechanisms, making them more secure, accessible and user-centric. A large-scale transformation of traditional financial infrastructure is expected within the next 10–15 years [11].

An important area of digital development for banks is deepening partnerships with fintech companies, particularly in PoS financing – a short-term lending model directly at points of sale. This segment, which has a market value of over \$391 billion, is experiencing dynamic growth, particularly among online shoppers. By cooperating with fintech platforms, banks can quickly implement advanced technologies, such as artificial intelligence and machine learning, to automate lending processes and improve the assessment of customer creditworthiness. This contributes to wider access to financial services and increased customer satisfaction.

We examine the prospects for the further development of internet banking, taking into account current technological trends, using the example of PrivatBank, one of the leaders in the Ukrainian banking market. In order to strengthen its market position, the bank could offer small businesses an innovative service in the form of free software integrated with online banking.

This approach will help optimise business costs and increase efficiency (see Table 1).

The results of the analysis of queries in the Google search engine indicate significant interest among the target audience in Ukraine in the software products we offer. With a coverage of about 75% of potential users, it is projected that an annual volume of 2.8 million ad impressions and about 197,000 clicks on the relevant web resources will be achieved [12].

Marketing research has revealed that among representatives of the target segment, the most popular services are electronic signatures, business plan preparation, and the implementation of electronic document management systems. The cost per click in online advertising varies depending on the type of service, with the highest rates being typical for business analytics and electronic reporting. The total annual budget for marketing activities is 10,958,000 hryvnia.

Based on the analysis and forecasts, it is expected that the implementation of the proposed digital solutions will attract approximately 1,970 new small and medium-sized businesses. Given the average loan size in this segment, the total loan portfolio is expected to increase by approximately 8.2 billion hryvnias. This forecast indicates the high effectiveness of the chosen strategy for the digital transformation of banking services and the development of online banking (Table 2).

Table 1

Expanding the range of services, including free services, for small and medium-sized enterprises (SMEs) in order to increase the attractiveness of PrivatBank JSC's online banking for this category of customers

Solution to the problem: insufficient competitiveness in the field of lending to small and medium-sized enterprises.	Development of a set of useful software tools for SMEs, such as business analysis, integration of online payments on websites, assessment of business project potential, creation of web business cards using artificial intelligence, and other features that will increase the bank's value for customers.	Impact on competition and efficiency: the net present value (NPV) of this measure will be 231 million hryvnia. This will strengthen the bank's market position, which is an important element of its competitiveness.
--	--	---

Source: constructed by authors

Table 2

Estimated economic effect for the bank from developing online programmes for SMEs (in the first year of operation)

№	Indicator	unit of measuring	Value
1	Number of transitions	units	197000
2	Average conversion rate on the Internet	%	1
3	Expected number of new SME customers	units	1970
4	Average loan size for SMEs at the bank	thousand UAH	56,307
5	Expected growth in SME loan portfolio	million UAH	110,93
6	Share of net interest income in gross interest income	%	90,01
7	Economic effect in the form of increased net interest income from additional SME loans	million UAH	99,85

Source: constructed by authors

The analysis shows that the implementation of the project to attract new customers from the SME segment will lead to a significant increase in net interest income. Thanks to the high interest margin of 90.01%, revenues are expected to grow by 99.85 million hryvnia, confirming the effectiveness of the chosen online banking development strategy.

Despite its significant potential, the development of internet banking in Ukraine is hampered by a number of factors. These include high cybersecurity costs, competition from international financial institutions, and the need to adapt services to the needs of different population groups, especially those affected by the war.

Overall, the digitalisation of the banking sector is transforming traditional financial institutions, making them more customer-focused, innovative and efficient.

Developing online programmes for SMEs is a profitable investment project for PrivatBank. The business analytics tools, online payments and business idea assessment included in the service package meet the current needs of small businesses and contribute to the bank's revenue growth and customer base expansion.

Conclusions. The digital transformation of Ukraine's banking system is an objective necessity driven by changing consumer expectations, the development of financial technologies, high levels of competition and the growing role of online service channels. The introduction of

innovative technologies – in particular artificial intelligence, blockchain, cloud computing and mobile banking – is shaping a new architecture for financial services. Innovative banking models, such as neobanks, financial services marketplaces, and the BaaS concept, are becoming the basis for new ecosystems in which digital services provide a high level of personalisation, integration, and accessibility for customers. This opens up prospects for closer cooperation between banks and fintech companies.

JSC CB PrivatBank's example demonstrated the feasibility of focusing digital solutions on small and medium-sized enterprises (SMEs). Developing and implementing comprehensive software integrated with online banking helps optimise SME costs and increases this segment's engagement with digital banking products. However, the digitalisation of the banking sector requires the overcoming of several barriers, including insufficient integration with fintech structures, the high cost of cyber security, a shortage of IT specialists and the need to adapt services to wartime conditions. These challenges can be overcome with strategic planning and state support for innovative solutions.

Digital transformation strengthens the market position of Ukrainian banks, improves the quality of customer service, expands financial inclusion and develops an effective digital environment capable of ensuring the stability of the banking system in the post-crisis period.

References:

1. Davydenko N., Buriak A., Titenko Z. (2019) Financial support for the development of innovation activities. *Intellectual Economics*, vol. 13, no. 2. pp. 144–151. DOI: <https://doi.org/10.13165/IE-19-13-2-06> (accessed July 9, 2025)
2. Baranova V., Andreeva Y., Stashkevich N. (2019) Modern trends of financial engineering in the banking system. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, vol. 37, pp. 85–90.
3. Kopylova O.V., Pichugina Yu.V., Gonchar K.O. (2023) Didzhitalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy – vyklyky ta perspektyvy [Digitisation of Ukraine's banking sector – challenges and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47> (accessed July 1, 2025)
4. Danik N., Torlopov A. (2024) Vplyv tsyfrovoy transformatsii na bankivskyi sektor Ukrainy [The impact of digital transformation on the banking sector in Ukraine]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3, no. 3, pp. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09> (accessed July 15, 2025).
5. Bondarenko L., Podarin A. (2022) Osoblyvosti didzhital-transformatsii bankivskoho sektoru Ukrainy [Features of digital transformation in Ukraine's banking sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28> (accessed July 7, 2025)
6. Stepura A. T. (2017) Bankivski innovatsii: sutnist ta znachennia u kredyтуванні малого і середнього бізнесу [Banking innovations: essence and significance in lending to small and medium-sized businesses]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 14, pp. 131–135.
7. Kochuma I. Yu. (2021) Vplyv tsyfrovizatsii bankivskoho sektoru na transformatsiiu zainiatosti za suchasnykh umov [The impact of digitalisation in the banking sector on the transformation of employment in the current environment]. *Finansovyi prostir*, vol. 4(44), pp. 149–158. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.149158](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.149158) (accessed July 9, 2025).
8. Erastov V. I., Lyzhechko I. S. (2024) Didzhitalizatsiia bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Digitisation of Ukraine's banking system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60, pp. 1–10.
9. Davydenko N.M., Kolodyazhna V.O. (2020) Otsiniuvannia finansovoi bezpeky bankivskoi systemy Ukrainy [Assessment of the financial security of the banking system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 40, pp. 51–58.

10. Digital challenger banks. Available at: <https://www.statista.com/study/90254/digital-challenger-banks/> (accessed July 11, 2025).
11. Davydenko N.M., Buryak A.V., Klyuchka O.V. (2025) Tsyfrovizatsiia finansovoho menedzhmentu pidpriemstv [Digitalisation of financial management in enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58> (accessed July 4, 2025)
12. Number of application downloads. Google Play. Available. Available at: <http://surl.li/pegoob> (accessed July 11, 2025)

Список використаних джерел:

1. Davydenko N., Buriak A., Titenko Z. Financial support for the development of innovation activities. *Intellectual Economics*. 2019. Vol. 13. No. 2. Pp. 144–151 DOI: <https://doi.org/10.13165/IE-19-13-2-06> (дата звернення: 09.07.2025).
2. Baranova V., Andreeva Y., Stashkevich N. Modern trends of financial engineering in the banking system. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*. 2019. Vol. 37. Pp. 85–90.
3. Копилова О.В., Пічугіна Ю.В., Гончар К.О., Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47> (дата звернення: 01.07.2025).
4. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип. 3. №. 3. С. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09> (дата звернення: 15.07.2025).
5. Бондаренко Л. Подарин А. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28> (дата звернення: 07.07.2025).
6. Степура А. Т. Банківські інновації: сутність та значення у кредитуванні малого і середнього бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 131–135.
7. Кочума І. Ю. Вплив цифровізації банківського сектору на трансформацію зайнятості за сучасних умов. *Фінансовий простір*. 2021. № 4(44). С. 149–158. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.149158](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.149158) (дата звернення: 9.07.2025).
8. Ерастов В. І., Лижечко І. С. Діджиталізація банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 1–10.
9. Давиденко Н.М., Колодяжна В.О. Оцінювання фінансової безпеки банківської системи України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 40. С. 51–58.
10. Digital challenger banks URL: <https://www.statista.com/study/90254/digital-challenger-banks/> (дата звернення: 11.07.2025).
11. Давиденко Н.М., Буряк А.В., Ключка О.В. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58> (дата звернення: 04.07.2025).
12. Number of application downloads. Google Play. Available. URL: <http://surl.li/pegoob> (дата звернення: 11.07.2025).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-16>
УДК 368.2

Попова Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7015-5567>

Popova Liubov

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Finance and Credit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

ТЕОРЕТИЧНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

THEORETICAL RETHINKING OF THE FUNCTIONING OF THE INSURANCE MARKET IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

У роботі розглянуто трансформацію теоретичних підходів до функціонування та розвитку ринку страхових послуг зумовлених цифровізацією. Акцентовано увагу на економічних теоріях, які описують функціонування ринку страхування, зокрема на концепції ризик-аверсії, пулінгу ризиків, несприятливому відборі, Закону великих чисел та їх трансформацію під впливом цифровізації. Розглянуто вплив цифрових технологій на поведінку споживачів, формування цифрових товарів та їх цінність, створення нових бізнес-моделей, необхідність переходу на проактивну модель управління та запобігання ризикам. Досліджено основні переваги розвитку цифрової економіки та її вплив на ринок страхових послуг, зокрема сприяння покращення якості послуг, зручності придбання, зменшення витрат для їх отримання. Серед викликів: готовність ринку до трансформації, вирішення проблем інформаційної асиметрії та значний розмір витрат на пошук інформації про послуги на ринку.

Ключові слова: ринок страхових послуг, цифровізація, трансформація, економіка, економічні теорії, ризики.

The paper considers the transformation of theoretical approaches to the functioning of the insurance services market due to digitalisation which is the purpose of the study. Digitalisation is not a mere technological upgrade, but a fundamental economic transformation that requires new approaches to understanding basic concepts. The study focuses on the economic theories that describe the functioning of the insurance market, in particular, the concepts of risk aversion, risk pooling, adverse selection, and the Law of Large Numbers. The author outlines the transformation of the main economic theories of insurance under the influence of digitalisation, which will lead to increased personalisation and rethinking of individual responsibility, 'unbundling' of risks through hyper-personalisation, which will reduce the level of development of collective insurance but will allow the creation of new risk pools. In addition, IoT, telematics, and Big Data will allow for more accurate risk assessment and lead to new forms of market segmentation. Moral hazard will take on new forms. The author examines the impact of digital technologies on consumer behaviour, the formation of digital goods and their value, the creation of new business models, and the need to move to a proactive model of risk management and prevention. The main advantages of the digital economy development and its impact on the insurance services market, in particular, the promotion of improving the quality of services, ease of purchase, and reducing the cost of obtaining them, are investigated. In particular, the author highlights the insignificant impact on productivity growth: the impact of digitalisation on productivity growth depends on the sector of the economy, the level of market development and the company. The key problematic issues that are becoming relevant with the development of digitalisation are highlighted. The main challenges include: market readiness for transformation, addressing information asymmetry and the high cost of searching for information about services in the market, changes in the methods of regulating the insurance market as the market is undergoing a complex reconfiguration under the influence of digitalisation, consumer confidence and data privacy, cybersecurity risks, and the need for specialists in the new digital age.

Keywords: insurance market, digitalisation, transformation, economy, economic theories, risks

Постановка проблеми. Цифрові технології набувають дедалі більшого значення у світі. Їхній розвиток за останні роки призвів

до величезних змін. По-перше, цифрові технології скоротили і спростили виробничі цикли. По-друге, нові технології забезпечили

розширення аналітики і зробили більш доступною її обробку, що дало змогу перейти від стандартизації до індивідуальних пропозицій і унікального досвіду. В даний час практично всі компанії у всіх галузях стикаються з необхідністю перетворень, оскільки нові технології, інновації та моделі споживчої поведінки кардинальним чином змінюють колишні, усталені бізнес-моделі. Процес цифровізації економіки має значний вплив і на діяльність страховиків. Цифровізація є не звичайним технологічним оновленням, а фундаментальною економічною трансформацією, що вимагає нових підходів до розуміння основних понять. Визнана рушійною силою розвитку суспільства та всіх сфер життєдіяльності [1]. Така економічна трансформація зумовлює необхідність зміни усталених теоретичних підходів до економічної природи ринку страхових послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток ринку страхових послуг в умовах цифрової трансформації є об'єктом дослідження багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед яких: Прокопчук О.Т., Клименко В. [2], Скрил В., Глушко А. [3], Соколова А., Гасій О. [4], Клапків Ю. [5], Окура М. [6], Abbring, Jaap H., Pierre-Andre, Zavadil, Tibor [7], Huang R. [8], Anderton R., Botelho V. [9], Кобець В., Яценко В. [10]. Зокрема Сукач О.М. та Козловська С.Г. досліджували управління ризиками страхового ринку в умовах цифровізації [11]; Прокопчук О.Т. – особливості цифровізації страхового бізнесу, інформаційні технології в діяльності ринку [2]. Поряд з цим важливою уваги заслуговує питання теоретичного переосмислення основних концепцій розвитку ринку страхування від впливом цифровізації.

Мета статті. Ринок страхових послуг перебуває на етапі великих трансформаційних змін, який зумовлений розвитком цифровізації. Комбінований характер цифрових товарів, їх експоненційний характер розвитку, вказує на нелінійну еволюцію розвитку ринків. У зв'язку з цим виникає потреба перегляду основних теорій розвитку ринку страхових послуг та його економічної природи, що і є основною метою дослідження.

Виклад основного матеріалу. Для розвитку страхового бізнесу цифровізація виступає основою нового зростання, нових пулів ризику та зростання продуктивності на всіх етапах формування вартості продукту. Сьогодні цифровізація є невід'ємною частиною економічного розвитку та важливим інструментом вдосконалення фінансових послуг. Цифрова економіка пояснює виникнення економічної

діяльності зумовленої цифровими технологіями. Відомо, що вона характеризується досить низькими витратами на цифрові товари, які легко комбінуються, змінюючи свою цінність. Окрім цього темпи вдосконалення ІКТ мають експоненційний характер. Як наслідок таких змін, традиційна економіка перетворюється у ресурсостворюючу.

Так як страхова галузь оперує великим обсягами інформації та аналітичними даними вона високочутлива до будь яких змін в ІКТ. Традиційні підходи до збору та обробки даних, до ціноутворення, традиційні актуарні моделі вже не працюють як раніше.

Радикальна зміна технологій, насамперед у сфері Інтернету, цифрових, мобільних і соціальних платформ, призводить до значних змін у вподобаннях клієнтів, їхніх моделях поведінки та ухвалення рішень. Завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій в останнє десятиліття споживачі опинилися в більш вигідному становищі, вони навчилися користуватися великими обсягами інформації, самостійно знаходити те, що їм потрібно і за сприятливою ціною. У відповідь на мінливу модель поведінки споживачів постачальники послуг екстрено впроваджують нові технології для збору та обробки великих даних, що дасть їм змогу краще зрозуміти споживачів, акцентуючи увагу на персоналізації ризику. Стратегія продавців змінюється, стає більш активною, компанії прагнуть самі підвести клієнта до рішення про покупку. Всі ці процеси зумовлені цифровою трансформацією вимагають теоретичного переосмислення існуючих принципів роботи ринку страхових послуг.

Розглянемо економічні теорії, які описують функціонування ринку страхових послуг (табл.1). Одна з концепцій на основі якої ґрунтується страхування є концепція ризик-аверсії, що описує природну схильність осіб віддавати перевагу певним результатам над невизначеними. Відповідно такі суб'єкти платять певну суму коштів за переданий ними ризик. Ряд авторів Кобець В., Яценко В., Попович І. у своїй праці досліджували поняття ризик-аверсії та її вплив на ринкові рішення [10]. Також дане питання розглядається в працях О.М. Сукача та С.Г. Козловської [11]. Таким чином, сьогодні, в умовах посилення процесів цифровізації, цифровізація посилить процеси персоналізації та індивідуальної відповідальності (табл. 1).

Страхування функціонує, об'єднуючи ризики великої групи осіб, кожен з яких, шляхом внесення певної суми, бере участь у формуванні колективного фонду, виплати з якого отримують ті особи, яким було завдано

Таблиця 1

Економічні теорії страхування: суть та цифрові наслідки

Ризик-аверсія	
Теоретичний аспект	Цифрові наслідки
Схильність суб'єктів віддавати перевагу певним результатам над невизначеними.	Посилення персоналізації та індивідуальної відповідальності.
Пулінг ризиків	
Об'єднання ризиків та їх розподіл серед великої кількості осіб.	Посилення персоналізації призведе до розпулінгу ризиків (підрив колективного страхування).
Несприятливий відбір	
Тенденція за якої суб'єкти з вищою ймовірністю ризику збільшують попит на страхування, що веде до зростання ціни на послуги та виходу з ринку суб'єктів з нижчим рівнем ймовірності ризику.	Використання IoT, телематики, Big Data, що дозволить точніше оцінювати ризик та сегментувати клієнтів.
Моральний ризик	
Зміна поведінки застрахованої особи після укладання договору, що може призвести до зростання ризиковості.	Відстеження поведінки клієнта в реальному часі (наприклад, за допомогою телематики), що значно пом'якшить такий ризик.
Закон великих чисел	
Полягає у зростанні достовірності даних для оцінки ризиків у зв'язку з зростанням обсягу об'єднаних даних в єдину групу.	Перехід від узагальнених даних до детальніших; вимагає обробки великого обсягу даних для персоналізації ризиків.

Джерело: складено автором

шкоду. Таким чином ризик розподіляється між всіма членами фонду. Такі учасники сплачують ризикову премію. Так працює страхування. Класичними ринковими недоліками у страхуванні є інформаційна асиметрія, що проявляється в несприятливому виборі чи моральному ризику. Інформаційна асиметрія виникає, коли одна сторона володіє більшою інформацією про ризик, це як правило страхувальник. Такий дисбаланс може призвести до певних негативних результатів. Несприятливий вибір проявляється ще на стадії прийняття рішення про укладання договору страхування. Коли суб'єкти з вищою ймовірністю настання ризику є більш схильними до укладання договору на відміну від осіб з меншою схильністю до ризиків. На конкурентному ринку готовність платити за страхування зростає за ризиком, який є відомим і веде до спадної кривої граничних витрат. Тоді, коли обсяг наданого страхового захисту є меншим за соціально-ефективний рівень, тоді це може призвести до ринкової неефективності [12]. Використання IoT, телематики, Big Data дозволить точніше оцінювати ризик та сегментувати відповідно клієнтів.

Щодо морального ризику то він має місце, коли застрахована особа може вести свою життєдіяльність менш безпечно (більш ризиковано), так як є захищеною страховим договором. Тут мають місце дві форми морального ризику: ex-ante (зменшення превентивних заходів до настання випадку) та ex-post (зростання попиту на послуги страхового

захисту після події, тобто фактичний) [7]. Ряд дослідників страхове шахрайство відносять до морального ризику [6]. Цілком погоджуємось з думкою автора. Відстеження поведінки клієнта в реальному часі (наприклад, за допомогою телематики, IoT) значно пом'якшує такий ризик. Внаслідок несприятливого вибору виникає фундаментальна неефективність пов'язана з тим, що ефективний розподіл відображає співвідношення граничних витрат і попиту, а рівноважний розподіл відображає співвідношення середніх витрат і попиту. І як наслідок виникає недострахування [12].

Теоретичною основою актуарної науки у страхуванні є Закон великих чисел [13, с. 118]. Основою страхової галузі є передача і розподіл ризиків, а її математична основа спирається на два стовпи теорії ймовірностей: закон великих чисел і центральну граничну теорему. Перший гарантує стабільність довгострокових очікуваних збитків завдяки збіжності, тоді як другий надає кількісний інструмент для короткострокових коливань за допомогою нормального розподілу. Традиційні моделі страхування здебільшого ґрунтуються на незалежних і рівномірно розподілених припущеннях, тоді як фактичні ризики часто корелюють (наприклад, стихійні лиха призводять до одночасних страхових випадків у кількох регіонах) [8]. Згідно закону великих чисел збільшення розміру пулу даних призводить до того, що дані стають більш достовірнішими, що дає можливість страховикам формувати точніші прогнози майбутніх збитків. Закон великих чисел ґрунтується на

об'єднанні ризиків у великі пули, досягаючи цим самим статистичної передбачуваності. Але сьогодні, процеси цифровізації дають можливості для індивідуальної диференціації ризиків, поступово наближаючи ринок страхування до більшої персоналізації. Тут варто згадати, що на конкурентному ринку несприятливий відбір може мати серйозні несприятливі наслідки: коли суб'єкти з більшою ймовірністю настання ризику збільшують попит на страхування, що веде до зростання страхової премії, яка стає занадто дорогою для суб'єктів з значно нижчим ризиком і в кінці кінців вони можуть покинути ринок. Це призведе до недо-страхування та зростання витрат економіки. Тому подолання наслідків інформаційної асиметрії лежить в площині інструментів державного регулювання, а також може вирішитись за допомогою переваг цифровізації щодо покращення розподілу та зменшення економічних втрат. Теоретичні аспекти згаданих теорій та їх цифрові наслідки зображено в табл. 1.

Отже, основні економічні теорії страхування дещо трансформуються під впливом цифровізації. Це вимога часу та вимога ринку. Сьогодні розвиток цифрової економіки в цілому надає важливий імпульс сталому економічному зростанню. Основними перевагами для ринків послуг, зокрема страхового, є:

- покращення якості послуги та зручності придбання для клієнта;
 - зменшення витрат на отримання послуги;
 - зменшення трансакційних витрат та інформаційної асиметрії;
 - зростання продуктивності цифровізації.
- Тут важливо зазначити, що вона не є вирішальною у зростанні продуктивності. Дослідження демонструють, що вплив цифровізації на ріст продуктивності залежить від сектору економіки, рівня розвитку ринку та компанії. Результати показують, що пакети заходів, які прискорюють упровадження цифрових технологій компаніями, з більшою ймовірністю будуть успішними у випадках, коли ці заходи націлені на відносно продуктивніші компанії, а також на сектори або конкретні інновації, які, найімовірніше, отримують значні вигоди від цифровізації, здатні поліпшити потенційний обсяг виробництва

економіки, незалежно від наявних витрат на впровадження цих технологій [9]. За даними дослідження [9], цифровізація лише в 20 % секторів демонструє значний приріст загальної факторної продуктивності (до +0,34 %).

– перехід до ресурсостворюючої економіки.

Але поряд з цим, зменшуючи трансакційні витрати, сприяючи появі нових бізнес-моделей, витрати споживачів на пошук необхідної послуги залишаються значними. Це може сприяти об'єднанню послуг в руках великих постачальників зі значним асортиментом. І тут може виникнути конфлікт: спочатку цифровізація сприяє індивідуалізації (розпакуванню послуг), але зростання витрат споживачів на їх пошук веде до їх об'єднання великими компаніями. Поряд з цим актуальності набувають питання довіри споживачів та конфіденційності даних, вироблення нових методів регулювання з метою забезпечення вищого рівня оцінювання ризиків та адаптації до нових бізнес-моделей, забезпечення рівності учасників. Розвиток цифрових технологій створює нові ризики в тому числі кіберризики, що спонукає розвиток кіберстрахування.

Висновки. Таким чином, сьогодні ринок страхових послуг проходить складну трансформацію. Інформація, якою він володіє є цінним активом, що дає можливість створювати нові послуги, бізнес-моделі та ін. Для страхової галузі ключовим є вивчення ризиків та їхній розподіл, що робить необхідним вивчення сучасних ризиків, найбільш актуальних для бізнесу та населення в наші дні, а також дослідження економічних наслідків цифровізації у страхуванні. Процеси цифровізації в економіці дали поштовх до теоретичного перегляду основних засад розвитку ринку страхових послуг, змінюючи класичні концепції. Впровадження інтернету речей та блокчейну, штучного інтелекту, Big Data зумовлює перехід до проактивного управління ризиками та запобігання збиткам за допомогою передових технологій, а економіку від ресурсоспоживаючої до ресурсостворюючої. Впливаючи на весь ланцюжок створення вартості страхування, цифровізація трансформує основні теоретичні концепції розвитку ринку страхових послуг.

Список використаних джерел:

1. Гавадзин Н.О., Запухлий Р.І., Григорська Н.М., Гребенюк Н.В. Цифровізація страхування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 48. С. 14–17. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/4.pdf (дата звернення: 10.07.2025)
2. Прокопчук О. Т., Харенко А. О., Гумен О. В., Мирошниченко М. М., Клименко В. О., Жарун Р. Ф. Цифрові трансформації та інноваційні рішення на ринку страхових послуг України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. № 105 (частина 2). С. 106–115. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/105.2/10.pdf> (дата звернення: 12.07.2025)

3. Skryl V., Hlushko A. Insurtech: нові можливості розвитку страхового ринку. *Економіка і регіон*. 2023. №1 (88). С. 144–151. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2877](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2877) (дата звернення: 12.07.2025)
4. Соколова А. М., Гасій О. В., Тимошенко О. В., Педченко, Н. С. Сучасні тенденції розвитку страхового ринку України в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. №1 (105). С. 47–60. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-7> (дата звернення: 15.07.2025)
5. Klapkiv Y. M., Melich O. Трансформація діджиталізації ринку фінансових та страхових послуг *Review of transport economics and management*, 2019. № 2 (18). DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem.v18i2.190456> (дата звернення: 30.06.2025)
6. Okura M. The relationship between moral hazard and insurance fraud. *Journal of Risk Finance*. 2013. Vol. 14. No. 2. P. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.1108/15265941311301161>
7. Abbring J. H., Chiappori P-A, Zavadil T. Better Safe than Sorry? Ex Ante and Ex Post Moral Hazard in Dynamic Insurance Data. *Tinbergen Institute Discussion Paper*. No. 08-075/3, *CentER Discussion Paper* No. 2008-77. 2008. URL: <https://ssrn.com/abstract=1260168>
8. Huang R. Application of Central Limit Theorem and Law of Large Numbers in Insurance Industry. *Theoretical and Natural Science*. 2025. Vol. 92. P. 140–145. URL: <https://www.ewadirect.com/proceedings/tns/article/view/22161?utm>
9. Anderton R., Botelho V., Reimers P. Digitalisation and productivity: Gamechanger or sideshow? *ECB Working Paper Series* 2023. No. 2794. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/digitalisation-enhances-productivity-growth-only-some-firms?>
10. Kobets V., Yatsenko V., Popovych I. Automated Forming of Insurance Premium for Different Risk Attitude Investment Portfolio Using Robo-Advisor. *ICTERI 2021 Workshops*. 2022. Vol. 1635. P. 3–22. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-14841-5_1
11. Сукач О. М., Козловська С. Г. Управління ризиками страхового ринку. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 142–147. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-22). (дата звернення: 12.07.2025)
12. Wei A., Abdul Talib Y. Y., Sharif Z. Exploring Digital Insurance Solutions: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2025. Vol. 16. No. 4. URL: https://thesai.org/Downloads/Volume16No4/Paper_70-Exploring_Digital_Insurance_Solutions.pdf
13. Руденко В. М. Математична статистика. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 304 с.

References:

1. Havadzyn N. O., Zapukhlyi R. I., Hryhorska, N. M., Hrebenuk, N. V. (2023). Tsyfrovizatsiia strakhuvannia [Digitization of insurance]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. (48), pp. 14–17. Available at: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/4.pdf (accessed 10 July 2025).
2. Prokopchuk O. T., Kharenko A. O., Humén O. V., Myroshnichenko M. M., Klimenko, V. O., Zharun R. F. (2024). Tsyfrovi transformatsii ta innovatsiini rishennia na rynku strakhovykh posluh Ukrainy [Digital transformations and innovative solutions in the Ukrainian insurance market]. *Zbirnyk naukovykh prats Uman'skoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, vol. 105(Part 2), pp.106–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-106-115> (accessed 12 July 2025).
3. Skryl V. V., Hlushko A. D. (2023). Insurtech: novi mozhlyvosti rozvytku strakhovoho rynku [Insurtech: new opportunities for the development of the insurance market]. *Ekonomika i rehion*, vol. 1(88), pp. 144–151. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2877](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2877) (accessed 12 July 2025).
4. Sokolova A. M., Hasii O. V., Tymoshenko O. V., Pedchenko N. S. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh tsyfrovyzatsii [Modern trends of development of the insurance market of Ukraine under digitalization]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 105, pp. 47–60. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-7> (accessed 15 July 2025).
5. Klapkiv Y. M., Melykh O. Yu. (2019). Transformatsiia didzhytylizatsii rynku finansovykh ta strakhovykh posluh [Transformation of digitalization of the market of financial and insurance services]. *Review of Transport Economics and Management*, vol. 2(18), pp. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem.v18i2.190456> (accessed 30 June 2025).
6. Okura M. (2013) The relationship between moral hazard and insurance fraud. *Journal of Risk Finance*, vol. 14, no. 2, pp. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.1108/15265941311301161>
7. Abbring J. H., Chiappori P-A, Zavadil T. (2008) Better Safe than Sorry? Ex Ante and Ex Post Moral Hazard in Dynamic Insurance Data. *Tinbergen Institute Discussion Paper* No. 08-075/3, *CentER Discussion Paper* No. 2008-77. Available at: <https://ssrn.com/abstract=1260168>
8. Huang R. (2025). Application of Central Limit Theorem and Law of Large Numbers in Insurance Industry. *Theoretical and Natural Science*, vol. 92, pp. 140–145. Available at: <https://ewadirect.com/proceedings/tns/article/view/22161?utm>
9. Anderton R., Botelho V., Reimers P. (2023). Digitalisation and productivity: Gamechanger or sideshow? *ECB Working Paper Series* no. 2794. Available at: <https://cepr.org/voxeu/columns/digitalisation-enhances-productivity-growth-only-some-firms?>

10. Kobets V., Yatsenko V., Popovych I. (2022). Automated Forming of Insurance Premium for Different Risk Attitude Investment Portfolio Using Robo-Advisor. ICTERI 2021 Workshops. 2022. Vol. 1635. P. 3–22. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-14841-5_1
11. Sukach O., Kozlovska S. (2021). Upravlinnia ryzykamy strakhovoho rynku [Insurance market risk management]. *Modern Economics*, no. 25. pp. 142–147. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-22). (accessed 12 July 2025).
12. Wei A., Abdul Talib Y. Y., Sharif Z. (2025). Exploring Digital Insurance Solutions: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 16, no. 4. Available at: https://thesai.org/Downloads/Volume16No4/Paper_70-Exploring_Digital_Insurance_Solutions.pdf
13. Rudenko V.M. (2012). Matematychna statystyka [Mathematical statistics]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 304 p. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-17>
УДК 657.6:343.98

Скиба Г.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Миронюк О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Skyba Hanna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Finance, Banking, and Insurance,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Myroniuk Odarka

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Finance, Banking, and Insurance
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ІНТЕГРАЦІЯ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР У ПРОЦЕС СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ

INTEGRATION OF AUDIT PROCEDURES INTO THE FORENSIC ACCOUNTING EXAMINATION PROCESS: MODERN APPROACHES AND PRACTICE

Вступ. У статті досліджено сучасні тенденції інтеграції аудиторських процедур у практику судово-бухгалтерської експертизи. Визначено потенціал такої інтеграції у підвищенні якості експертних висновків, забезпеченні об'єктивності судово-економічних розслідувань та зміцненні доказової бази у справах про фінансові правопорушення. Проаналізовано роль аудиторських інструментів у виявленні викривлень звітності, зловживань і шахрайських дій. **Методи.** Дослідження базується на системному та порівняльному аналізі наукових джерел, практичних кейсів судово-бухгалтерських експертиз, а також нормативно-правового забезпечення експертної та аудиторської діяльності. Застосовано методи моделювання, логічного узагальнення, ризик-орієнтованого підходу, експертного оцінювання та документального аналізу. **Результати.** Доведено, що впровадження аудиторських процедур – таких як тестування систем внутрішнього контролю, аналітичні процедури, перевірка достовірності облікових записів та оцінка аудиторських ризиків – сприяє підвищенню аналітичної глибини експертного дослідження. Узагальнено підходи до практичного застосування цих процедур на різних етапах судово-бухгалтерської експертизи. Запропоновано уніфіковану модель інтеграції, що враховує як вимоги чинного законодавства, так і методичні стандарти аудиту. **Перспективи.** Обґрунтовано необхідність формування міждисциплінарних методик, що поєднують найкращі практики аудиту та судової експертизи. Рекомендовано розробку спеціальних навчальних програм для судових експертів з акцентом на аудиторські інструменти, а також удосконалення законодавчої бази щодо визнання аудиторських процедур як джерела доказів у судовому процесі. Перспективним напрямом є цифровізація експертних процедур з використанням технологій автоматизованого аудиту.

Ключові слова: судово-бухгалтерська експертиза, аудит, аудиторські процедури, експертне дослідження, фінансові порушення, ризик-орієнтований підхід, доказова база.

Introduction. The article explores current trends in the integration of auditing procedures into the practice of forensic accounting expertise. The potential of such integration in enhancing the quality of expert conclusions, ensuring the objectivity of forensic economic investigations, and strengthening the evidentiary base in cases of financial offenses is identified. The role of auditing tools in detecting financial reporting distortions, abuse, and fraudulent activities is analyzed. **Methods.** The research is based on systematic and comparative analysis of scientific sources, practical cases of forensic accounting expertise, as well as the regulatory and legal framework for expert and auditing activities. The methods of modeling, logical generalization, risk-oriented approach, expert evaluation, and documentary analysis are applied. **Results.** It is proven that the implementation of auditing procedures – such as testing internal control systems, analytical procedures, verifying the accuracy of accounting records, and assessing audit risks – contributes to improving the analytical depth of expert research. Approaches to the practical application of these procedures at various stages of forensic accounting expertise are summarized. A unified integration model is proposed, which considers both the requirements of current legislation and the methodological standards of auditing. **Perspectives.** The need to develop interdisciplinary methodologies that combine the best practices of auditing and forensic expertise is justified. The development of specialized training programs for forensic experts with a focus on auditing tools is recommended, as well as improving the legislative framework regarding the recognition of auditing procedures as sources of evidence in court proceedings. A promising direction is the digitalization of expert procedures using automated audit technologies.

Keywords: forensic accounting expertise, audit, auditing procedures, expert research, financial offenses, risk-oriented approach, evidentiary base.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростання масштабів фінансових правопорушень, шахрайства, розкрадань бюджетних коштів та зловживань службовим становищем актуалізується потреба у вдосконаленні методів виявлення, документування та доведення економічних злочинів. Визначну роль у цьому процесі відіграє судово-бухгалтерська експертиза – один із ключових інструментів у кримінальному та господарському провадженні, що забезпечує об'єктивне фінансове обґрунтування висновків щодо наявності чи відсутності правопорушень у фінансово-господарській діяльності суб'єктів господарювання.

Разом з тим, ефективність судово-бухгалтерської експертизи багато в чому залежить від точності, достовірності та повноти джерел інформації, методичних підходів до її аналізу, а також від використання сучасних інструментів аналітичного забезпечення. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція аудиторських процедур у процес проведення судово-бухгалтерської експертизи. Аудиторські процедури, які традиційно застосовуються для оцінки достовірності фінансової звітності та виявлення суттєвих викривлень, мають значний потенціал у сфері експертних досліджень, особливо в умовах складних і багатогранних економічних правопорушень.

Інтеграція аудиторських процедур дозволяє експертам-економістам використовувати перевірені інструменти оцінювання фінансової інформації, застосовувати методики аналізу внутрішнього контролю, тестування операцій та документів, формувати висновки на основі глибокої аналітики. Такий підхід сприяє не лише підвищенню якості експертного висновку, а й зміцненню доказової бази у судових справах. Водночас, у вітчизняній експертній та аудиторській практиці все ще бракує уніфікованої

методології, яка б дозволяла ефективно поєднувати інструментарій судової експертизи з принципами та методами аудиту. Відсутність нормативного забезпечення, недостатній рівень міждисциплінарної підготовки фахівців, а також розрив між судово-правовою та аудиторською практиками є чинниками, що стримують розвиток цього напрямку.

Таким чином, потреба у розробці сучасних підходів до інтеграції аудиторських процедур у процес судово-бухгалтерської експертизи стає нагальною. Вивчення зарубіжного досвіду, аналіз практики застосування, а також розробка методичних рекомендацій є важливими завданнями для підвищення ефективності експертної діяльності в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності судово-бухгалтерської експертизи, а також можливостей застосування аудиторських процедур у межах фінансово-економічних розслідувань досліджувалося у працях низки українських науковців та практиків.

Так, у навчальному посібнику Гевлич Л.Л. [1] розглянуто загальні методичні підходи до здійснення аудиту та бухгалтерської експертизи, акцентуючи увагу на ролі аналітичних процедур та доказовості при формуванні висновків. Авторка наголошує, що аудитори та експерти мають схожі цілі в процесі виявлення порушень фінансової дисципліни, що створює підґрунтя для методичної інтеграції процедур.

У дослідженні Гули Л. та Михалюк О. [2] подано характеристику судово-бухгалтерської експертизи як одного з видів економічних досліджень, необхідних для встановлення фактів у господарських справах. Автори підкреслюють значення комплексності підходів до експертизи, що може бути реалізовано шляхом залучення аудиторських методів перевірки документів та господарських операцій.

Баранова А.О. та співавтори [3] у навчальному посібнику з аудиту надають глибоке трактування аудиторських процедур, включаючи тестування, аналітичні методи та перевірку первинних документів. Наведений матеріал може бути застосований у межах судово-бухгалтерських досліджень для обґрунтованості експертних висновків.

Вітер Д.В. [4] у своїй дисертації досліджує роль судових експертиз у викритті правопорушень у сфері використання бюджетних коштів, звертаючи увагу на необхідність удосконалення методичних засад економічної експертизи. Автор підтримує ідею розширення інструментарію експертизи шляхом використання аудиторських прийомів, зокрема при виявленні схем привласнення та зловживань.

У дослідженні Говорової К.І. [5] систематизовано методи судової експертизи документів фінансово-кредитних операцій, із акцентом на ризик орієнтований підхід, що наближає її до сучасного аудиту. Авторка зазначає, що запровадження аудиторських процедур до експертної практики сприятиме об'єктивності та відтворюваності результатів.

Практичні аспекти здійснення судово-бухгалтерської експертизи докладно розкрито у праці Кучеренка Т.С., Уланчука В.С. та Бечка В.П. [6], де наголошується на потребі уніфікації методичних підходів до проведення експертиз. Автори зазначають, що сучасні вимоги до доказовості та достовірності експертного висновку зумовлюють необхідність запровадження аудиторських стандартів у практику експертиз.

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить про актуальність тематики інтеграції аудиторських процедур у судово-бухгалтерську експертизу, однак проблема відсутності уніфікованої методики залишається відкритою. Більшість авторів погоджуються щодо доцільності синергії двох напрямів – аудиту й експертизи – для підвищення ефективності розслідувань економічних злочинів.

Однак більшість публікацій мають теоретичне спрямування, тоді як практичні аспекти інтеграції залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є всебічне дослідження теоретичних основ та прикладних аспектів інтеграції аудиторських процедур у процес судово-бухгалтерської експертизи, з акцентом на виявленні ефективних методичних підходів, оцінці їх практичної результативності та формулюванні рекомендацій щодо підвищення якості й обґрунтованості експертних висновків.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція аудиторських процедур у судово-експертний процес у сфері бухгалтерського обліку базується

на комплексному застосуванні підходів, що забезпечують вищу якість, об'єктивність та доказову силу експертних висновків. Така інтеграція спирається на низку ключових принципів, які дозволяють не лише удосконалити методичний арсенал судового експерта, а й забезпечити глибший рівень аналізу облікової інформації у справах про економічні правопорушення.

1. Методична сумісність. Аудиторські процедури за своєю природою орієнтовані на ретельне дослідження господарських операцій, фінансових звітів і внутрішньої документації, що цілком відповідає задачам судово-бухгалтерської експертизи. Такі процедури, як перевірка первинних документів, аналітичний огляд, тестування бухгалтерських записів, процедури підтвердження та узагальнення інформації, дозволяють сформулювати обґрунтовану позицію щодо наявності ознак правопорушень, маніпуляцій або шахрайських дій. Водночас аудиторські методи дозволяють експерту діяти не лише ретроспективно, а й оцінювати системність і повторюваність виявлених порушень.

2. Ризик-орієнтований підхід. Застосування концепції аудиторського ризику, яка охоплює власний ризик, ризик системи внутрішнього контролю та ризик невиявлення, дозволяє експертові раціонально скерувати зусилля на ті ділянки обліку та фінансової звітності, де ймовірність викривлень або фальсифікацій є найвищою. Такий підхід підвищує точність виявлення критичних невідповідностей і дозволяє ефективніше використовувати обмежений ресурс часу експерта.

3. Оцінка системи внутрішнього контролю. Аудиторські процедури, спрямовані на оцінювання ефективності функціонування внутрішнього контролю, відіграють особливо важливу роль у судово-бухгалтерській експертизі. Вони дозволяють встановити не лише наявність окремих порушень, а й визначити причини їх виникнення, ідентифікувати слабкі місця в управлінській системі та виявити роль конкретних осіб у здійсненні або допущенні правопорушень. Такий аналіз є критично важливим при підготовці експертного висновку для судових органів.

4. Документальне обґрунтування висновків. Однією з переваг аудиторського підходу є системна організація документального забезпечення перевірки. Аудитори користуються стандартними формами робочих документів: чек-листами, анкетами контролю, таблицями тестування, які дозволяють чітко фіксувати хід дослідження та зберігати об'єктивність висновків. У судово-експертній практиці це сприяє формуванню переконливої доказової бази, що відповідає вимогам процесуального законодавства.

5. Застосування цифрових технологій.

Сучасні інструменти комп'ютерного аудиту (Computer-Assisted Audit Techniques – CAATs), зокрема спеціалізоване програмне забезпечення для аналізу великих масивів даних, виявлення аномалій, некоректних записів та схем приховування інформації, надають експертові потужні можливості для глибокого аналізу. Використання алгоритмів аналітики даних дозволяє виявити шаблони, що характерні для шахрайських дій, а також реконструювати події, які відображені у фінансових документах у спотвореному вигляді. Це істотно розширює можливості експерта щодо виявлення прихованих правопорушень.

Таким чином, інтеграція аудиторських процедур у процес судово-бухгалтерської експертизи є не лише виправданою з методичної точки зору, а й необхідною умовою для підвищення ефективності фінансових розслідувань. Вона забезпечує системність, доказовість та високий рівень достовірності висновків, що є надзвичайно важливим у контексті зростаючої складності економічних злочинів.

У контексті удосконалення методичних підходів до розслідування фінансових правопорушень важливою є чітка візуалізація процесу

інтеграції аудиторських процедур у судово-бухгалтерську експертизу. Така інтеграція передбачає поетапне впровадження аудиторських інструментів – від визначення об'єкта експертизи до формування доказової бази, що використовується у судовому процесі. Наступна схема (рис. 1) демонструє ключові етапи цієї інтеграції, з акцентом на послідовність дій, застосовувані методи та їхнє практичне значення для досягнення об'єктивного експертного висновку.

Представлена схема чітко ілюструє взаємозв'язок між аудиторськими процедурами та основними етапами проведення судово-бухгалтерської експертизи. Вона демонструє, що інтеграція аудиту у цей процес не є механічним перенесенням методик, а потребує адаптації до специфіки експертного аналізу. Завдяки застосуванню аудиторських підходів – зокрема аналітичних процедур, оцінки ризиків та перевірки внутрішнього контролю – значно підвищується обґрунтованість висновків експерта. Такий підхід сприяє не лише якісному документуванню фактів порушень, а й формуванню прозорої, логічно вибудованої доказової бази, що підвищує рівень довіри до результатів експертизи у судовій практиці.

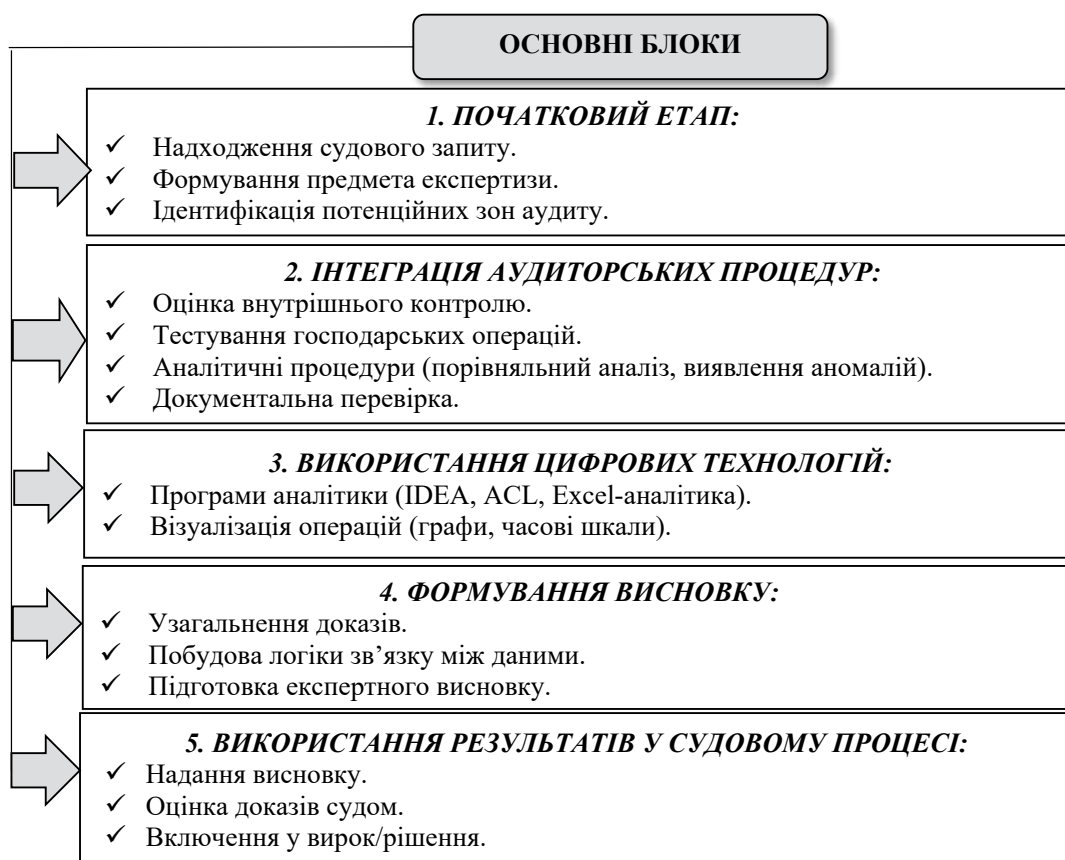


Рис. 1. Механізм інтеграції аудиторських процедур у судово-бухгалтерську експертизу

Джерело: авторська розробка

Інтеграція аудиторських процедур у судово-бухгалтерську експертизу дозволяє значно покращити ефективність і точність виявлення фінансових правопорушень. У той час як традиційні методи експертизи часто базуються на стандартних підходах і обмеженій перевірці, інтегровані аудиторські підходи використовують більш складні та адаптовані інструменти для аналізу фінансових даних. Це дозволяє забезпечити більш глибоке і всебічне дослідження фінансових операцій, зокрема через застосування системного оцінювання внутрішнього контролю, ризик-орієнтованого підходу та сучасних цифрових інструментів.

У таблиці 1, порівнюються традиційні та інтегровані підходи у судово-бухгалтерській експертизі за кількома ключовими критеріями. Це порівняння дозволяє наочно побачити, як інтеграція аудиторських процедур підвищує рівень доказовості та об'єктивності експертних висновків.

Таблиця порівнює традиційні судово-бухгалтерські підходи та інтегровані аудиторські методи, що застосовуються в процесі судово-бухгалтерської експертизи. Вона виокремлює

основні відмінності між цими двома підходами, зокрема в аспектах обмеженості, формальності та рівня охоплення досліджуваних елементів. Традиційні підходи обмежуються лише перевіркою наявних документів і виявленням порушень, що можуть бути очевидними, тоді як інтегровані аудиторські підходи спрямовані на більш детальне і комплексне вивчення фінансових операцій, включаючи аналітику, тестування та перевірку внутрішнього контролю. Інтеграція аудиторських процедур підвищує точність та об'єктивність експертних висновків, що є важливим для ефективного розслідування фінансових злочинів.

У сучасній судово-експертній діяльності в Україні дедалі частіше фіксуються випадки ефективного застосування аудиторських підходів для розкриття економічних правопорушень. Особливо це стосується справ, пов'язаних зі зловживаннями у сфері державних закупівель, де обсяг документації, складність процедур та наявність корупційних ризиків вимагають чіткого і структурованого аналізу.

Наприклад, в одній зі справ, що розслідувалася слідчими органами за фактом ймовірного

Таблиця 1

Порівняння традиційних судово-бухгалтерських та інтегрованих аудиторських підходів

Критерій	Традиційний підхід у судово-бухгалтерській експертизі	Інтегрований підхід із використанням аудиторських процедур
Мета	Збір доказів щодо фінансових порушень для використання у суді.	Виявлення системних ризиків, підтвердження порушень та створення аналітичної картини на основі структурованих процедур.
Методологічна база	Обмежене застосування методів фінансового аналізу та ручної перевірки документів; методики часто розробляються ситуативно.	Спирається на усталені міжнародні та національні аудиторські стандарти (МСА, НАП) з адаптацією до цілей експертизи.
Оцінка внутрішнього контролю	Часткова – аналізується лише при наявності явних порушень або за запитом.	Комплексна – проводиться як окремий етап, оцінюється ефективність систем контролю, виявляються потенційні зони ризику.
Документування результатів	Формальна – переважно на основі описових висновків та актів перевірки.	Структурована – застосовуються чек-листи, аудиторські анкети, робочі таблиці, графіки тестування.
Інструменти аналізу	Традиційні – візуальний аналіз, співставлення даних, ручні розрахунки.	Сучасні – використання цифрових платформ для автоматизованого аудиту, програмних модулів для аналізу великих обсягів даних.
Оцінка ризиків	Обмежене врахування – ризики розглядаються фрагментарно, без системної оцінки	Системний ризик-орієнтований підхід – оцінюються ризики суттєвого викривлення, ризик контролю, ризик невиявлення.
Результати та висновки	Орієнтовані на конкретні факти порушень, часто без врахування ширшого контексту.	Засновані на комплексному аналізі, надають обґрунтовані висновки щодо якості обліку, системи контролю, потенційних схем ухилення або маніпуляцій.
Гнучкість та адаптивність підходу	Низька – дії експерта часто обмежені стандартними інструкціями.	Висока – аудитори можуть адаптувати процедури до конкретної справи, залежно від обсягу даних, специфіки порушень.
Рівень доказовості	Залежить від компетенції експерта, часто зосереджено на документальному підтвердженні.	Вищий – завдяки структурованості процесу, застосуванню перевірених процедур та кількісній аргументації.

Джерело: авторська розробка

завищення вартості закуплених медичних товарів, судово-бухгалтерська експертиза була проведена із застосуванням аудиторських процедур тестування закупівельних транзакцій. Було здійснено вибірковий аналіз документів щодо публічних закупівель: договорів, тендерних пропозицій, актів виконаних робіт, платіжних документів. Експерти застосували процедуру співставлення даних, передбачену в аудиті, зі сторонніми ринковими джерелами цінової інформації, що дозволило виявити істотне завищення вартості продукції, яка закуповувалася за бюджетні кошти.

Ще один практичний кейс пов'язаний із судово-бухгалтерською експертизою в бюджетній установі, де виникла підозра щодо фіктивного прийому на роботу працівників. Аудиторські підходи, зокрема аналіз системи внутрішнього контролю, дозволили виявити порушення в процесі погодження табелів обліку робочого часу, відсутність підтверджувальних наказів та фактичну невідповідність між виплатами із зарплатного фонду та обсягами фактично виконаних робіт. Експерти використовували аудиторські анкети контролю та чек-листи для перевірки відповідності внутрішніх процедур вимогам чинного законодавства, що надало вагомі докази для суду.

У практиці також трапляються випадки застосування аналітичних процедур, зокрема горизонтального та вертикального аналізу показників фінансової звітності, для виявлення маніпуляцій у бухгалтерському обліку підприємств, що перебувають у процедурі банкрутства. Так, шляхом аналізу динаміки витрат на оплату праці, адміністративних витрат та індексації запасів, експертами було встановлено штучне нарощування витратної частини для створення ілюзії збитковості з метою ухилення від податкових зобов'язань та виведення активів до пов'язаних структур.

Варто також зазначити позитивний досвід співпраці судово-бухгалтерських експертів із внутрішніми аудиторами державних підприємств. Наприклад, під час перевірки ефективності використання майна оборонного підприємства, експертами використано звіти внутрішнього аудиту як вихідну базу для побудови матриці ризиків і виділення сегментів із підвищеним рівнем порушень. Такий підхід дозволить значно скоротити терміни експертизи та зосередити увагу на найбільш критичних ділянках.

Усі ці приклади засвідчують, що інтеграція аудиторських процедур у судово-експертний процес є не лише теоретично обґрунтованою, а й практично дієвою, з огляду на зростаючу складність і масовість фінансових

правопорушень. Застосування аудиторського інструментарію дозволяє експертам працювати системно, ґрунтовно та із дотриманням високих стандартів доказовості, що сприяє ефективному функціонуванню судової системи загалом.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що інтеграція аудиторських процедур у судово-бухгалтерську експертизу є надзвичайно актуальним і перспективним напрямом розвитку експертної практики у сфері фінансово-економічної безпеки. Така інтеграція сприяє не лише глибшому розкриттю суті виявлених фінансових правопорушень, а й забезпечує вищий рівень доказовості у процесі судового розгляду. Урахування підходів аудиторської діяльності – як-от аналітичні процедури, тестування операцій, оцінка внутрішнього контролю – дозволяє експертам вийти за межі традиційного документального аналізу й оперувати системними інструментами виявлення фінансових аномалій та схем приховування правопорушень.

На цьому тлі особливої уваги потребує розроблення науково обґрунтованих та практично орієнтованих методичних рекомендацій, які б забезпечували чітке поєднання аудиторських підходів із процесами судово-експертного дослідження. Паралельно важливо створити належні умови для підвищення кваліфікації судових експертів, орієнтуючи освітні програми на опанування аудиторських методик, включаючи ризик-орієнтований підхід, оцінювання систем внутрішнього контролю та цифровий аудит.

Важливим чинником ефективності такого підходу є міждисциплінарна взаємодія фахівців з аудиту, судової експертизи, кримінального процесу та аналітики, адже лише на основі комплексного підходу можна досягти високої точності у встановленні істини в економічних правопорушеннях. Водночас актуальним залишається питання удосконалення чинної нормативної бази, яка має передбачати офіційне закріплення аудиторських процедур як допустимих і методологічно визнаних інструментів судово-бухгалтерської експертизи.

Таким чином, впровадження аудиторських елементів у процес судово-експертного дослідження є не лише інструментальним розширенням методики, а й потужним фактором підвищення прозорості, об'єктивності та довіри до результатів експертиз з боку судових і правоохоронних органів, а також суспільства в цілому. Це крок до зміцнення фінансової дисципліни та правової держави, де економічна справедливість ґрунтується на фахово обґрунтованих і доказових підходах.

Список використаних джерел:

1. Гевлич Л.Л. Аудит і бухгалтерська експертиза: навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 268 с.
2. Гула Л., Михалюк О. Судово-бухгалтерська експертиза: поняття, сутність та основні завдання. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. С. 593–598. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Баранова А.О., Мельничук В.М., Яремчук Р.М. Аудит: навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 284 с.
4. Вітер Д.В. Судові експертизи у сфері використання бюджетних коштів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.09. Київ, 2020. 220 с.
5. Говорова К.І. Судово-економічна експертиза: методика та практика: монографія. Харків : Право, 2019. 312 с.
6. Кучеренко Т.Є., Уланчук В.С., Бечко В.П. Судово-бухгалтерська експертиза: організація і методика проведення: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 240 с.

References:

1. Hevlych L.L. (2012) *Audyt i bukhhalterska ekspertyza: navch. posib.* [Audit and Accounting Expertise]. Ternopil: TNEU, 268 p.
2. Hula L., Mykhaliuk O. (2020) *Sudovo-bukhhalterska ekspertyza: poniattia, sutnist ta osnovni zavdannia* [Forensic Accounting Expertise: Definition, Nature, and Key Objectives]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 21, pp. 593–598. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125> (accessed: 05.05.2025).
3. Baranova A.O., Melnychuk V.M., Yaremchuk R.M. (2018) *Audyt: navch. posib.* [Audit: training manual]. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 284 p.
4. Viter D.V. (2020) *Sudovi ekspertyzy u sferi vykorystannia biudzhethnykh koshtiv* [Forensic Examinations in the Use of Budgetary Funds]: dys. ... kand. yuryd. nauk: 12.00.09. Kyiv, 220 p.
5. Hovorova K.I. (2019) *Sudovo-ekonomichna ekspertyza: metodyka ta praktyka: monohrafiia* [Forensic Economic Expertise: Methods and Practice: Monograph]. Kharkiv: Pravo, 312p.
6. Kucherenko T.Ie., Ulanchuk V.S., Bechko V.P. (2017) *Sudovo-bukhhalterska ekspertyza: orhanizatsiia i metodyka provedennia: navch. posib.* [Forensic Accounting Examination: Organization and Methodology of Conducting: Textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 240 p.

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-18>
УДК 658.5:658.8

Абдулов Р.М.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8201-546X>

Волокитіна Л.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3807-5246>

Міщенко Л.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0163-0763>

Abdulov Rinat

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of Economics and Management,
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Volokytina Lubov

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Economics and Management,
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Mishchenko Lyudmyla

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Economics and Management,
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА МАРКЕТИНГУ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

INTEGRATION OF MANAGEMENT, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND MARKETING: A PATH TO EFFECTIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT

У статті досліджено інтеграцію менеджменту, маркетингу та управління бізнес-процесами як чинник підвищення ефективності підприємства в умовах цифровізації та змінного ринкового середовища. Обґрунтовано застосування системного й синергетичного підходів до управління, що забезпечують узгодженість дій між функціональними підрозділами. Визначено ключові точки перетину управлінських функцій – стратегічне планування, комунікації та управління змінами – де реалізується координація між маркетингом, менеджментом і процесним підходом. Проаналізовано роль цифрових технологій, зокрема CRM- і ERP-систем, у забезпеченні інтеграції. Розглянуто українські кейси впровадження інтегрованих стратегій. Визначено бар'єри, пов'язані з людським фактором і технологічною складністю, та окреслено напрями підвищення ефективності інтеграційних процесів.

Ключові слова: інтеграція менеджменту, бізнес-процеси, стратегічне планування, цифрові технології, синергетичний підхід.

This article focuses on the integration of management, marketing, and business process management as a strategic tool for enhancing enterprise performance, resilience, and long-term competitiveness in the context of digital transformation and increasing environmental uncertainty. The relevance of the topic stems from the growing need for companies to function as cohesive systems, where strategic planning, market responsiveness, and operational processes are not fragmented but coordinated and mutually reinforcing. The objective of the research is to define conceptual foundations and practical mechanisms for integrated enterprise management that align managerial decisions across departments. The methodological framework is based on systemic and synergetic approaches, theoretical synthesis, analysis of scientific sources, and case study examination of Ukrainian companies that have successfully adopted integration strategies. The study identifies three critical integration points – strategic planning, communication systems, and change management – where cross-functional alignment is necessary for effective decision-making. It highlights the role of CRM and ERP systems in facilitating internal data integration and enabling synchronized work across marketing, operations, and service departments. The findings demonstrate that integrated models contribute to greater organizational flexibility, better market orientation, and improved coordination between departments. Practical examples from companies such as Nova Poshta, Rozetka, and Comfy confirm the positive impact of integrated digital marketing, customer relationship management, and adaptive planning on service quality and crisis management. The practical value of this study lies in its recommendations for overcoming human resistance, improving internal communication, and enhancing employee competencies through targeted training and cross-department collaboration. The article is intended for researchers, practitioners, and managers seeking to implement holistic and digitally enabled management systems to support sustainable business growth.

Keywords: management integration, business processes, strategic planning, digital technologies, synergetic approach.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища, цифровізації економіки та зростаючої конкуренції ефективність управління підприємством значною мірою залежить від здатності інтегрувати ключові управлінські функції в єдину стратегічну систему. Розрінене застосування інструментів менеджменту, процесного підходу та маркетингу призводить до втрати керованості, дублювання функцій, неузгодженості рішень і зниження загальної результативності організаційної діяльності.

Інтеграція управлінських функцій набуває особливої актуальності в умовах необхідності оперативного реагування на зміни попиту, раціонального розподілу ресурсів, орієнтації на клієнта та впровадження інновацій. Гармонізація стратегічного менеджменту,

бізнес-процесного управління та маркетингу дозволяє формувати адаптивну модель управління, засновану на принципах гнучкості, прозорості процесів та результативної взаємодії між структурними підрозділами.

Проблема полягає у відсутності цілісної концепції, яка б охоплювала взаємозв'язки між зазначеними сферами управління на рівні практичного впровадження вітчизняними підприємствами. Спостерігається фрагментарність підходів, що ускладнює реалізацію синергетичного ефекту в управлінні розвитком підприємства.

Наукове обґрунтування доцільності та механізмів інтеграції менеджменту, управління бізнес-процесами й маркетингу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Комплексне дослідження цієї взаємодії сприятиме формуванню прикладних рішень, що дозволяють ефективно поєднувати стратегічне управління з операційною діяльністю та маркетинговими комунікаціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інтеграції управлінських функцій – зокрема менеджменту, маркетингу та бізнес-процесів – дедалі частіше привертають увагу науковців і практиків. У вітчизняній та зарубіжній літературі є напрацювання щодо поєднання цих сфер задля підвищення ефективності підприємств. Так, українські дослідники С. Маркова, О. Головань та О. Пучков обґрунтували [1], що інтеграція функцій менеджменту, маркетингу й обліку забезпечує ефективніше управління ресурсами, розроблення конкурентоспроможних стратегій та ухвалення результативних управлінських рішень. Синергія між маркетинговими дослідженнями, фінансовим аналізом і стратегічним плануванням, за їхніми висновками, допомагає визначати довгострокові цілі, зменшувати ризики та покращувати ринкові позиції бізнесу. О. Цільник розглядає інтеграцію не лише як технічне об'єднання, а як процес структурного та функціонального зближення, який охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління [2]. У працях з інтегрованого маркетингового менеджменту підкреслено тенденції синергії різних маркетингових інструментів, що відображає загальний рух до комплексного поєднання функцій в системі управління підприємством. Водночас огляд досліджень свідчить про наявність проблемних зон. Зокрема, О. Солосіч та О. Хринюк відзначають, що суто функціональний підхід до управління часто призводить до ізолюваності підрозділів і конфліктності цілей [3], що свідчить про необхідність трансформації систем управління в напрямі процесно-орієнтованих та маркетингово орієнтованих моделей, які забезпечують горизонтальну координацію. Р. Олексієнко, А. Скорупич, Д. Володіна зауважують, що інтеграція стратегічного маркетингового планування з управлінням проектами вимагає особливої уваги до комунікацій і управління змінами [4]. Загалом, останні наукові праці підтверджують доцільність комплексного підходу, проте вказують на недостатнє висвітлення питань практичної реалізації інтеграції різних управлінських функцій у сучасних умовах.

Метою статті є обґрунтування наукових засад та ключових елементів інтеграції менеджменту, маркетингу та управління бізнес-процесами як основи ефективного розвитку підприємства з урахуванням сучасних

викликів і цифрових трансформацій. Для досягнення мети поставлено такі завдання: розкрити сутність інтегрованого управління на основі системного та синергетичного підходів; проаналізувати функціональні точки перетину між стратегічним управлінням, маркетингом і процесним підходом, зокрема в контексті стратегічного планування, комунікацій і управління змінами; дослідити роль цифрових технологій та інформаційних систем у формуванні інтегрованої управлінської системи підприємства; узагальнити практичний досвід українських і міжнародних компаній щодо впровадження інтеграційних підходів, виявити основні бар'єри та запропонувати управлінські рішення для подолання труднощів на шляху до цілісного функціонування організації.

Виклад основного матеріалу. Сучасні наукові підходи до інтегрованого управління тяжіють до системного і синергетичного бачення. Зокрема, системний підхід трактує підприємство як єдиний організм, де всі функції взаємопов'язані; ефективність цілої системи залежить від узгодженої роботи її частин. У руслі цього підходу з'явилися концепції збалансованої системи показників – що поєднує фінансові та нефінансові цілі, тотального управління якістю – яке залучає всі підрозділи до покращення якості, реінжинірингу – радикального перепроєктування процесів через функціональну інтеграцію тощо.

Синергетичний підхід в менеджменті фокусується на ефекті взаємодії: коли поєднання елементів (відділів, технологій, людей) дає більший результат, ніж сума окремих дій. У сфері маркетингу це проявляється, наприклад, у інтегрованих маркетингових комунікаціях (ІМС), коли різні канали просування працюють узгоджено і взаємно підсилюють ефект – інтеграція маркетингових технологій має розглядатися як структурна та функціональна синергія – поєднання стратегічних, тактичних і операційних рівнів управління задля єдиної мети. Виділяють принципи такої синергії: ієрархічна координація (вирівнювання цілей на всіх рівнях), каналова інтеграція (узгодження різних каналів взаємодії), технологічна сумісність, адаптивна гнучкість та інтелектуальна кумуляція знань [2], що відповідає концепції інтеграція = цілісність: всі частини менеджменту працюють як злагоджений механізм.

Інтеграція управлінських функцій є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує ефективність стратегічного управління в умовах глобалізації, технологічних змін

і нестабільності [1]. Коли відділи маркетингу, виробництва, фінансів діють як єдина команда, це підвищує задоволеність споживачів і створює довгострокові конкурентні переваги.

Сучасні теорії також акцентують цифрову інтеграцію: використання інформаційних систем, що об'єднують дані та процеси, дозволяє подолати бар'єри між функціями. Наприклад, CRM-системи інтегрують маркетинг, продажі і сервіс на спільній платформі даних про клієнтів, ERP-системи поєднують фінанси, виробництво, постачання в єдиний інформаційний простір – що значно підвищує продуктивність і знижує витрати [5].

При побудові інтегрованої системи управління важливо виявити ключові точки перетину між різними функціями підприємства. До таких точок належать: стратегічне планування, система комунікацій та управління змінами. Саме в цих сферах перехреснюються інтереси та інструменти менеджменту, маркетингу і процесного підходу.

На рівні стратегічного управління відбувається об'єднання цілей та ресурсів всіх функціональних напрямів. Маркетинг тут забезпечує інформацію про ринок, конкуренцію, споживачів – тобто визначає, куди повинна рухатися організація. Менеджмент формулює загальні цілі і плани розвитку, а процесний підхід гарантує, що ці плани будуть реалізовані через належні процеси. Таким чином, стратегічне планування – це спільна зона відповідальності: керівництво формує стратегію з урахуванням маркетингових даних і можливостей операційних процесів. Наприклад, при розробці п'ятирічної стратегії компанії маркетингова функція прогнозує попит та тенденції, визначає цільові сегменти, функція менеджменту встановлює цілі (частка ринку, бажаний обсяг продажів, інвестиції), а процесний підхід допомагає окреслити, які бізнес-процеси слід удосконалити чи створити для досягнення цих цілей (логістика, виробництво, сервіс). Синергія маркетингових досліджень, фінансового аналізу та стратегічного планування дозволяє підприємству визначити довгострокові пріоритети, мінімізувати ризики і зміцнити ринкові позиції [1, с. 136].

Система комунікацій – друга критична точка інтеграції. Внутрішні комунікації забезпечують обмін інформацією між різними відділами і рівнями управління, що необхідно для злагодженої роботи процесів і виконання спільної стратегії. Зовнішні комунікації (маркетингові) пов'язують підприємство з клієнтами, партнерами, суспільством. Інтеграція

передбачає, що всі комунікаційні потоки узгоджені: те, що компанія обіцяє зовні (в рекламі, продажах), підкріплене злагодженою роботою внутрішніх служб [6]. Стратегічний маркетинг у цьому контексті виконує роль координатора комунікацій: він забезпечує ефективну взаємодію маркетингової функції з іншими підрозділами – продажами, виробництвом, сервісом тощо.

Успіх інтегрованого підходу багато в чому залежить від культури відкритих комунікацій: коли між підрозділами немає «інформаційних стін», співробітники усвідомлюють спільні цілі і обмінюються необхідними даними. Комунікаційна прозорість дозволяє уникнути ситуацій, коли маркетинг формує одні очікування, а операційні служби не здатні їх забезпечити, або навпаки – інженери розробили новий продукт, але про це не знає відділ маркетингу і не просуває його належним чином. Унаслідок цього рішення приймаються на основі актуальної інформації, а всі учасники процесів синхронізовані між собою. Досвід компанії «Епіцентр К», показав, що впровадження сучасних інструментів – Big Data-аналітики, омніканальних платформ – покращило координацію між підрозділами та підвищило якість обслуговування клієнтів [7, с. 159–160].

Жодна інтеграція не можлива без готовності організації до змін. Управління змінами – третя критична зона, де маркетинг, менеджмент і процесний підхід повинні діяти спільно. Ринок сьогодні динамічний: змінюються технології, уподобання споживачів, з'являються нові конкуренти. Підприємство має не лише реагувати на ці зміни, а й проактивно трансформуватися. Інтегрований підхід дає змогу організації швидко й ефективно реагувати на зміни в середовищі (технологічні нововведення, ринкові коливання тощо) і приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності [8, с. 199]. Висока гнучкість досягається тим, що інформація про зовнішні зміни одразу передається всередину – і завдяки налагодженим процесам організація колективно адаптується – коригує бюджети, перенавчає працівників, змінює процеси.

Трансформаційний менеджмент, як зазначалося, є по суті методологією реалізації змін – і в інтегрованому підході він виконує об'єднувальну роль. Коли зміни ініціюються, важливо залучити всі функції: процесний менеджмент розбиває зміни на конкретні кроки в бізнес-процесах, функціональні менеджери відповідають за впровадження змін у своїх напрямках, а маркетинг контролює, щоб зміни відповідали очікуванням ринку.

В інтегрованій моделі створюються крос-функціональні команди змін – групи, до яких входять представники різних служб для впровадження конкретного проєкту чи інновації. Такі команди дозволяють врахувати різні аспекти (технічні, комерційні, організаційні) і швидко поширити зміни по всій компанії. Активна участь кожного співробітника у вдосконаленні процесів – один з принципів інтегрованого управління.

Компанії, що активно впроваджують цифровий маркетинг в Україні – зокрема Glovo, «Нова Пошта», Comfy, Rozetka – лідери у своїх галузях – досягли успіху завдяки інтегрованим маркетинговим стратегіям на базі сучасних технологій. Зокрема, вони поєднали різні канали цифрового маркетингу (SEO, контекстну рекламу, email-розсилки, мобільні додатки, чат-боти, influencer-маркетинг) у єдину систему взаємодії з клієнтом [9, с. 188]. Аналіз показав, що синергія цих інструментів у межах інтегрованої системи забезпечує зростання конверсії, збільшення кількості замовлень та зміцнення лояльності до бренду.

Виявлені переваги інтегрованого підходу на цих кейсах: надзвичайна адаптивність – ці компанії успішно перебудувалися під час COVID-локдаунів та інших кризових ситуацій, використовуючи переваги інтегрованих цифрових стратегій; масштабованість без втрати ефективності – інтегровані IT-системи дозволили обробляти в рази більше замовлень без хаосу; посилення клієнтоорієнтованості – завдяки наскрізному баченню клієнтів підвищилась якість сервісу, сформувались стабільні відносини з клієнтами.

Водночас, шлях до інтегрованої моделі може супроводжуватися труднощами та перешкодами, які потрібно усвідомлювати і долати. Перша перепона – людський фактор. Співробітники та керівники, які звикли працювати «у своїх сферах», можуть чинити опір новим методам, що потребують виходу із зони комфорту і тіснішої співпраці з іншими відділами. Може виникнути конфлікт цілей – ситуація, коли різні підрозділи мають суперечливі показники ефективності і не бажають поступатися [10, с. 248–249]. Перевести їх на спільні цілі – непросте завдання, яке зустрічає спротив, якщо люди не розуміють переваг. Тому керівництву важливо проводити ефективно управління змінами: пояснювати, навчати, залучати персонал до процесу інтеграції, створювати мотивацію, наприклад, бонуси за досягнення загальнокорпоративних KPI, а не тільки відділових.

Інтеграція наразі майже неможлива без IT-інструментів, а їх впровадження – складний

і дорогий процес. Якщо у компанії застарілі або розрізнені інформаційні системи, відсутня єдина база даних, немає інтеграційної платформи – все це стане бар'єром. Спроби «інтегруватися на папері», без технологій, зазвичай буксують, але й впровадження ERP/CRM – самі по собі великі проєкти зі значним ризиком. Труднощами можуть бути: вибір правильної системи, висока вартість впровадження, опір користувачів новому ПЗ, помилки налаштування, забезпечення кібербезпеки. Якщо компанія недооцінить ці аспекти, може зіткнутися з ситуацією, коли нова система не прийнята персоналом або не відповідає бізнес-процесам.

Інтегрований підхід вимагає від співробітників більш широких знань і навичок. Менеджери повинні володіти знаннями не лише зі свого фаху, а мати й базове розуміння маркетингу, фінансів, IT. Якщо компанія не інвестує у навчання, це може стати серйозним гальмом – люди будуть помилятися, неправильно користуватися системами, відчувати стрес. Тому важливо проводити тренінги з процесного мислення, з роботи в командах, із користування новими CRM/ERP. Також корисним є ротация – коли співробітник з одного відділу тимчасово працює в іншому, щоб краще зрозуміти його реалії. В приклад можна навести німецький концерн Bosch, де впроваджуючи індустрію 4.0, зробили акцент на навчанні: всіх інженерів навчали основам аналізу даних, а IT-фахівців – тонкощам виробничих процесів [11].

Варто відзначити, що на перехідному етапі, коли інтеграція лише впроваджується, можливе тимчасове зниження продуктивності або якості, що пов'язано з тим, що старі структури вже не працюють, а нові ще повністю не запрацювали; люди вчаться новому, допускають помилки. Наприклад, при запуску ERP спочатку може впасти швидкість обробки замовлень через неосвоєність системи. Керівництву важливо планувати такий період, комунікувати його персоналу і, можливо, клієнтам, щоб зберегти довіру, а з часом ефективність має не тільки відновитися, а й перевищити початковий рівень, інакше інтеграція вважається невдалою.

Висновки. Інтеграція менеджменту, маркетингу та управління бізнес-процесами є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та цифрової трансформації. Застосування системного і синергетичного підходів дозволяє не лише забезпечити цілісність управлінських функцій, а й досягти ефекту взаємного посилення

між окремими складовими організаційної діяльності.

Визначено, що критичними зонами для інтеграції є стратегічне планування, система комунікацій і управління змінами, адже саме в цих сферах перехрещуються ключові потоки інформації, відповідальності та ресурсів. Успішна реалізація інтегрованої моделі управління можлива за умови наявності сучасної цифрової інфраструктури, відкритої комунікаційної культури, крос-функціональної взаємодії та готовності організації до трансформацій.

На прикладі кейсів українських компаній доведено, що поєднання CRM, ERP, аналітики великих даних та маркетингових технологій дозволяє не лише підвищити гнучкість бізнесу, а й забезпечити масштабованість, клієнтоорієнтованість та стабільність в умовах

криз. Водночас інтеграція супроводжується викликами, зокрема опором персоналу, технічними обмеженнями та високими вимогами до компетентностей управлінців, що потребує системної підготовки кадрів і стратегічного бачення з боку керівництва.

Таким чином, інтегрований підхід до управління є не лише теоретично обґрунтованим, а й практично доцільним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зміцненню ринкових позицій та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У подальших дослідженнях доцільно поглибити аналіз моделей інтеграції у розрізі галузевої специфіки, а також вивчити економічну ефективність впровадження інтегрованих ІТ-рішень в управлінні підприємствами.

Список використаних джерел:

1. Маркова С., Головань О., Пучков О. Вплив маркетингу, менеджменту та обліку на стратегічне управління потенціалом підприємства в різних сферах бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. Вип. 92. № 1. Р. 133–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.133 (дата звернення: 15.07.2025).
2. Цільник О. Я. Методологічні принципи інтеграції маркетингових технологій у цифровому середовищі з урахуванням структурної синергії та функціональної адаптації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. № 25. С. 203–211. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1676/1459/> (дата звернення: 15.07.2025).
3. Хринюк О. С., Солосіч О. С. Інтеграція процесного та функціонального підходів в сучасних бізнес-моделях у складі систем управління економічною безпекою підприємств. *Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*: матеріали міжнарод. науково-практ. конф., м. Київ, 22 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 108–109. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230516> (дата звернення: 15.07.2025).
4. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проектним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 68–81. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.068> (дата звернення: 15.07.2025).
5. Ефективне використання CRM та ERP систем для бізнесу: переваги та інтеграція. *In Project – IT компанія, яка створює неймовірні digital продукти*. URL: <https://inproject.org/en/vykorystannya-crm-ta-erp-system/> (дата звернення: 15.07.2025).
6. Чепурко А. Ю. Інтеграція управлінських комунікацій у систему стратегічного маркетингу підприємства. *Бізнесінформ*. 2025. Т. 4, № 567. С. 573–579. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-573-579> (дата звернення: 15.07.2025).
7. Джур О., Гульман Д. Сучасні наукові дослідження в менеджменті і маркетингу на прикладі сучасної української компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26> (дата звернення: 15.07.2025).
8. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203> (дата звернення: 15.07.2025).
9. Крижановський Б.В. Побудова інтегрованої системи маркетингових заходів для забезпечення зростання онлайн-продажів. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 92. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-27> (дата звернення: 15.07.2025).
10. Череп А.В. Стратегії подолання опору змінам в сучасних умовах господарювання. *Бізнес навігатор*. 2025. № 2(79). С. 246–250. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-39> (дата звернення: 15.07.2025).
11. Ten years of industry 4.0. *Bosch Global*. URL: <https://www.bosch.com/stories/10-years-industry-4-0-at-bosch> (дата звернення: 15.07.2025).

References

1. Markova S., Holovan O., Puchkov O. (2025). Vplyv marketynhu, menedzhmentu ta obliku na stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva v riznykh sferakh biznesu [The impact of marketing, manage-

ment and accounting on strategic management of enterprise potential in different business sectors]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no.92(1), pp.133–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galician-visnyk_tntu-2025.01.133 (accessed 15 July 2025).

2. Tsilnyk O. Ya. (2025). Metodolohichni pryntsyipy intehtatsii marketynhovykh tekhnolohii u tsyfrovomu seredovyshchi z urakhuvanniam strukturnoi synerhii ta funktsionalnoi adaptatsii [Methodological principles of integrating marketing technologies in the digital environment, taking into account structural synergy and functional adaptation]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, no.25, pp. 203–211. Available at : <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1676/1459/> (accessed 15 July 2025).

3. Khryniuk O. S., Solosich O. S. (2021). Intehtatsiia protsesnoho ta funktsionalnoho pidkhodiv v suchasnykh biznes-modeliakh u skladi system upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv. [Integration of process and functional approaches in modern business models as part of enterprise economic security management systems]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektivy: materialy mizhnarnar. naukovo-prakt. konf.* (Kyiv, April 22, 2021.). Kyiv, pp. 108–109. Available at : <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230516> (accessed 15 July 2025).

4. Oleksiienko R., Skorupych A., Volodina D. (2024). Kliuchovi aspekty intehtatsii stratehichnoho planuvannia v marketynhu z proiektnym menedzhmentom [Key aspects of integration of strategic planning in marketing with project management]. *Visnyk ekonomiky*, no 2, pp. 68–81. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.068> (accessed 15 July 2025).

5. Efektyvne vykorystannia CRM ta ERP system dlia biznesu: Perevahy ta intehtatsiia. (n.d.). [Effective use of CRM and ERP systems for business: advantages and integration]. In *Project – IT kompaniia, yaka stvoriue neimovirni digital produkty*. Available at: <https://inproject.org/en/vykorystannia-crm-ta-erp-system/> (accessed 15 July 2025).

6. Chepurko A. Y. (2025). Intehtatsiia upravlinskykh komunikatsii u systemu stratehichnoho marketynhu pidpriemstva [Integration of managerial communications into the strategic marketing system of the enterprise]. *Biznesinform*, no. 4(567), pp. 573–579. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-573-579> (accessed 15 July 2025).

7. Dzhur O., Hulman D. (2024). Suchasni naukovy doslidzhennia v menedzhmenti i marketynhu na prykladi suchasnoi ukrainskoi kompanii [Contemporary scientific research in management and marketing using the example of a modern Ukrainian company]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26> (accessed 15 July 2025).

8. Hudz Yu., Dzhhereliuk Yu., Kravchyk Yu. (2023). Etapy formuvannia marketynhovoii stratehii pidpriemstva [Stages of developing a marketing strategy for a company]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203> (accessed 15 July 2025).

9. Kryzhanovskiy B. (2025). Pobudova intehtrovanoi systemy marketynhovykh zakhodiv dlia zabezpechennia zrostannia onlain-prodazhiv [Building an integrated system of marketing measures to ensuring growth in on line sales]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 92. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-27> (accessed 15 July 2025).

10. Cherep A. (2025). Stratehii podolannia oporu zminam v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Strategies for overcoming resistance to change in current economic conditions]. *Business Navigator*, no. 2(79), pp. 246–250. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-39>

11. Ten years of industry 4.0. Bosch Global. Available at: <https://www.bosch.com/stories/10-years-industry-4-0-at-bosch>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-19>
УДК 338.228.83.528

Боровик П.М.

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7971-1718>

Удовенко І.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5971-8365>

Поліщук В.В.

доктор сільськогосподарських наук, професор,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8157-7028>

Рудий Р.М.

доктор технічних наук, професор,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8743-5151>

Іванчук О.М.

доктор технічних наук, доцент,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6467-4457>

Borovyk Petro

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Uman National University

Udoenko Iryna

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Uman National University

Polishchuk Valentyn

Doctor of Agricultural Sciences, Professor,
Uman National University

Rudyi Roman

Doctor of Technical Sciences, Professor,
Uman National University

Ivanchuk Oleg

Doctor of Technical Sciences, Associate Professor,
Uman National University

МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ РИНКОВИМИ ТРАНЗАКЦІЯМИ З СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ УГІДДЯМИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MUNICIPAL MANAGEMENT OF MARKET TRANSACTIONS WITH AGRICULTURAL LANDS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Не зважаючи на позитивні особливості вітчизняної системи муніципального управління ринковими транзакціями із аграрними угіддями, вона характеризується проблемами, до яких відносять: суперечності нормативно-правових актів, нестабільність законодавства, корупційні ризики та ризики мінізації окремих операцій, низька кваліфікація посадовців, обмежена прозорість ринку, слабкий кадастровий облік, недосконале планування територій, затримки у розробці просторових планів, відсутність місцевих геоінформаційних порталів та слабка інфраструктура ринку. З метою врегулювання зазначених проблем необхідно врегулювати законодавство, спростити процедури оформлення ринкових операцій, посилити контроль і антикорупційні заходи, підвищити рівень підготовки фахівців, повсюдно впровадити геоінформаційні системи та розширити інфраструктуру ринку земель.

Ключові слова: земельний ринок, управління земельним ринком, сільськогосподарські угіддя, місцеве самоврядування, управління землями.

The domestic system of municipal management of market transactions involving agricultural land has significant advantages that foster the development of both the agricultural sector and local communities. These benefits include the transparency and accessibility of land purchase and sale procedures, more efficient use of agricultural land resources, stimulation of socio-economic development, strengthening of legal protection for landowners and land users, and enhanced investment attractiveness of local areas. At the same time, research findings have revealed several issues in the current mechanism for managing market transactions with agricultural land at the community level. These include inconsistencies in legal and regulatory acts, leading to varying interpretations of specific provisions, as well as the instability of the legislative framework. Additionally, corruption risks and the potential for shadow transactions in the land market remain significant concerns. Other challenges include the insufficient qualifications of municipal officials and land management specialists, limited market transparency, the lack of effective land-use monitoring, weak cadastral accounting, and inadequate spatial planning. Further critical issues involve delays in the development of general spatial plans, the absence of geoinformation portals in some communities, and the overall underdevelopment of agricultural land market infrastructure. To improve the effectiveness of municipal management, as indicated by the research findings, urgent practical measures must be taken. These include regulatory adjustments and simplification of land market transaction procedures, strengthening oversight of their legality and transparency, enhancing anti-corruption mechanisms in the agricultural land sector, improving the training of municipal executives and land management professionals, actively implementing geoinformation systems and satellite-based land-use monitoring technologies, and fostering the development of infrastructure entities within the agricultural land market.

Keywords: land market, land market management, agricultural lands, local government, land management.

Постановка проблеми. В Україні наразі помітно загострилися проблеми територіального управління ринковими транзакціями зі земельними ресурсами аграрного призначення, зумовлені неналежним рівнем впливу органів місцевого самоврядування на проведення різноманітних ринкових операцій з агроземлями, а також на ефективне та цільове використання сільськогосподарських угідь, що змінили користувача, чи власника в результаті таких операцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідно зазначити, що в українській науковій періодиці актуальні питання управління ринковими операціями з агроземлями постійно висвітлюються. Не применшуючи досягнення цілої когорти науковців у дослідженні зазначеної проблематики, зауважимо, що на наше переконання, особливої уваги заслуговують напрацювання стосовно актуальних питань муніципального управління ринковими операціями з сільськогосподарськими землями А.С. Даниленка та Ю.Д. Білика [1], Г.М. Калетніка та Т.С. Томляк [3], І.В. Лазні [5], Ю.Я. Лузана [6], А.Г. Мартина та І.П. Манько [7], В.Я. Мессель-Веселяка [8], П.Т. Саблука [9], В.М. Трегобчука та Н.М. Скурської [10], А.М. Третьяка та Й.М. Дороша [11], М.М. Федорова [12], Г.В. Черевка [13], В.В. Юрчишина [14].

В той же час, легалізація ринку агроземель та реформування територіального поділу України суттєво загострили проблеми місцевого управління ринковими операціями з агроземлями та викликали помітне нарощення уваги до проблем муніципального

управління ринковими транзакціями з сільськогосподарськими угіддями, а також до розробки напрямів їх ефективного вирішення. Крім того, слід зауважити, що публікаціям вітчизняних науковців, присвяченим проблемам ринку агроземель та територіального управління ринковому обігу земельних ресурсів сільськогосподарського призначення бракує комплексності, адже в них, переважно, досліджуються ринкові операції зі земельними ресурсами сільськогосподарського призначення, з позиції або покупця, або ж продавця, чи держави, та, при цьому, практично не розглядаються проблеми саме управління такими операціями муніципалітетами об'єднаних територіальних громад. В результаті цього, сукупні проблеми управління ринковими земельними транзакціями органами місцевого самоврядування в наукових публікаціях залишаються недостатньо розглянутими та потребують подальшого їх опрацювання. Така ситуація надихнула авторів на проведення цього дослідження та слугувала першопричиною як його проведення, так і оприлюднення його результатів.

Мета статті – комплексна оцінка недоліків сучасного порядку муніципального управління ринковими транзакціями з сільськогосподарськими угіддями та розробка перспективних напрямів їх поліпшення.

Відповідно до мети даного дослідження, його завданнями є:

– узагальнити основні переваги вітчизняних механізмів муніципального управління ринковими транзакціями з сільськогосподарськими угіддями;

– виокремити ключові дефекти вітчизняних механізмів муніципального управління ринковими агроземельними операціями;

– розробити науково аргументовані практичні рекомендації щодо напрямів вдосконалення чинних в Україні механізмів територіального управління (на рівні місцевих територіальних громад) ринковими транзакціями з сільськогосподарськими угіддями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Земельні ресурси є для України одним із найважливіших природно-економічних активів, який не лише слугує базисом для сталого розвитку територіальних громад і місцевих територій сільськогосподарських регіонів, але й суттєво впливає на інвестиційний клімат муніципалітетів. Необхідно відмітити, що в процесі децентралізації владних повноважень місцеві територіальні громади набули дещо більше, ніж до цього, інструментів та важелів впливу, які дають змогу ефективно управляти зазначеними ресурсами, проте, з впровадженням Закону України від 10.10.2019 р. № 2178-10 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» [8]. в умовах ринку сільськогосподарських земель перед ними постали нові, пов'язані зі становленням та розвитком цього сегменту ринкових відносин, виклики.

Варто зауважити, що ринок земельних ресурсів сільськогосподарського призначення є одним із ключових сегментів розвиненої економіки та помітно впливає як на розвиток агро-сфери, так і на продовольчу безпеку України. Легалізація ринку агроземель та формування системи муніципального менеджменту в сфері ринкових транзакцій зі земельними ресурсами

сільськогосподарського призначення сприяють зростанню ефективного використання сільськогосподарських земельних ресурсів та слугують задоволенню інтересів місцевих мешканців та територіальних громад.

Загалом, запровадження ринку агроземель в Україні та вітчизняна система муніципального управління ринковими транзакціями із сільськогосподарськими угіддями мають низку важливих переваг, порівняно з тіньовим ринком агроземель, які сприяють розвитку як аграрного сектору, так і місцевих територіальних громад.

Збільшення рівня прозорості та доступності процедур купівлі-продажу земельних угідь сільськогосподарського призначення, стимулювання підвищення ефективності використання аграрних земельних ресурсів, сприяння соціально-економічному розвитку місцевих територій, підвищення рівня захисту прав землевласників та землекористувачів, сприяння зростанню інвестиційної привабливості місцевих територій – ці фактори роблять ринок агроземель та вітчизняні сучасні механізми управління земельним ринком в Україні ключовими інструментами забезпечення сталого розвитку як аграрного сектору економіки, так і муніципалітетів (рис. 1).

Поряд з цим, результати аналізу наукової періодики, присвяченої проблемам ринку землі сільськогосподарського призначення та муніципального менеджменту у цій сфері, а також власні дослідження авторів цієї публікації продемонстрували, що суттєвими недоліками діючого вітчизняного порядку управління ринковими транзакціями із аграрними земельними ресурсами на рівні місцевих територіальних громад наразі є (рис. 2):

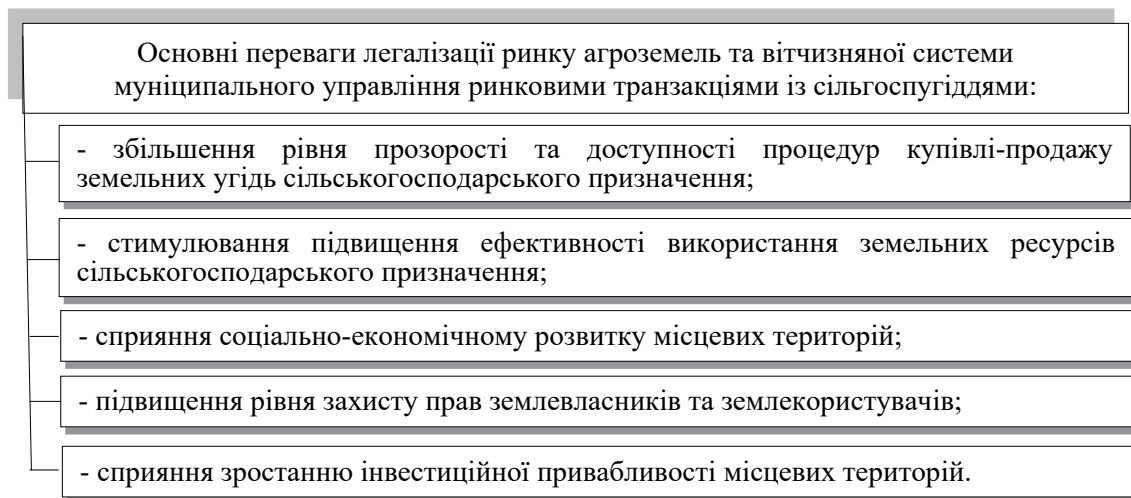


Рис. 1. Основні переваги легалізації ринку агроземель та вітчизняної системи муніципального управління ринком сільгоспугідь [1–7; 9–15]

Джерело: узагальнено авторами

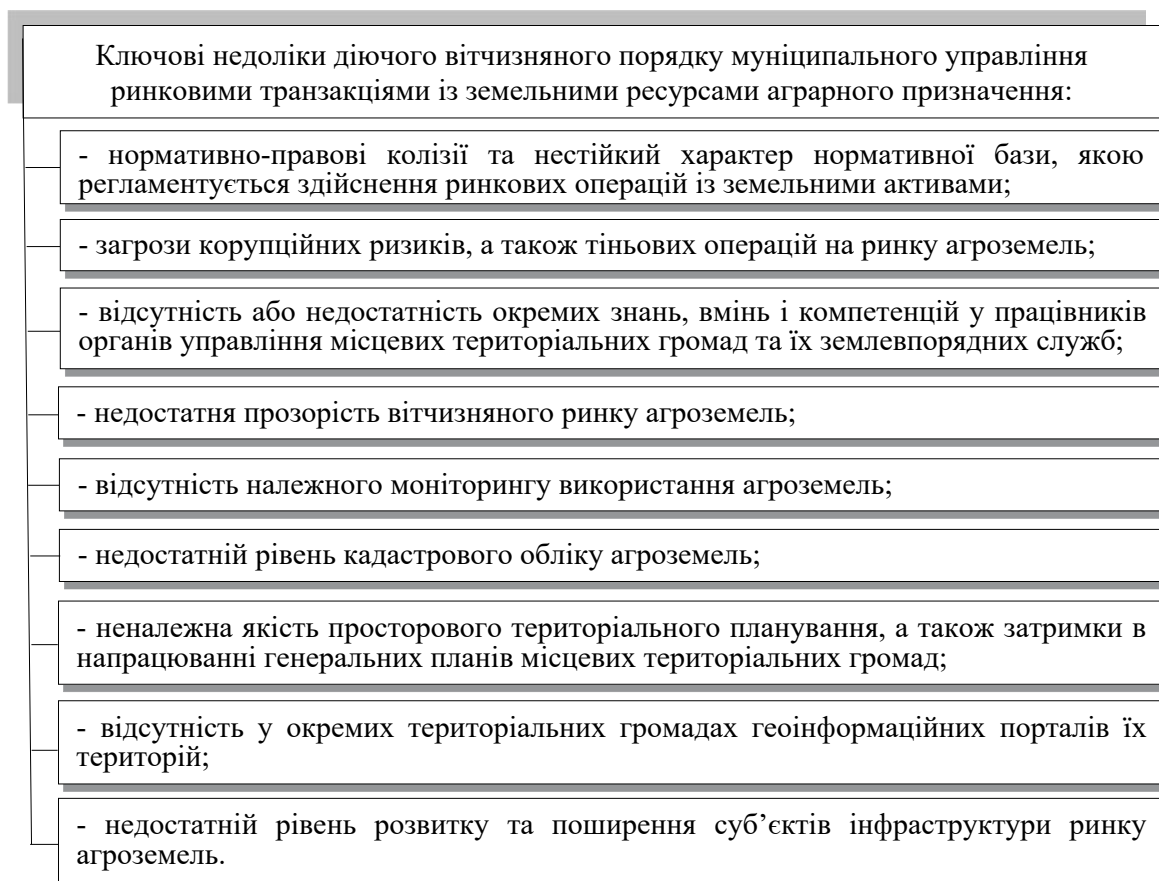


Рис. 2. Ключові недоліки діючого вітчизняного порядку муніципального управління ринковими транзакціями із агроземлями [1–7; 9–15]

Джерело: узагальнено авторами

– законодавчі та інші нормативні колізії, які дозволяють по-різному трактувати той, чи інший пункт нормативно-правового акту, а також нестійкий характер нормативної бази, якою регламентується здійснення ринкових операцій зі земельними активами;

– загрози корупційних ризиків, а також тіньових операцій на ринку агроземель;

– відсутність або недостатність окремих знань, вмінь і компетенцій у працівників органів управління місцевих територіальних громад та їх землевпорядних служб (насамперед це стосується відсутності або ж неналежного рівня навиків у використанні геоінформаційних систем та технологій);

– недостатня прозорість вітчизняного ринку агроземель;

– відсутність належного моніторингу використання агроземель;

– недостатній рівень кадастрового обліку агроземель;

– неналежна якість просторового територіального планування, а також затримки в напрацюванні генеральних планів місцевих територіальних громад;

– відсутність у окремих територіальних громадах геоінформаційних порталів їх територій;

– недостатній рівень розвитку та поширення інфраструктурних суб'єктів ринку агроземель [1–7; 9–15].

Викладені нами проблеми є першопричиною і, одночасно, наслідком послаблення рівня впливу органів місцевого самоврядування на ринкові транзакції з сільськогосподарськими земельними ресурсами. Вони зумовлюють випадки неефективного використання агроземель та недонадходження податків до бюджетів місцевих територіальних громад, а також є причинами відсутності в керівництва та в фахівців землевпорядних служб територіальних громад достатнього рівня знань, вмінь і компетенцій, та, часто, і ресурсів, необхідних для ефективного менеджменту у сфері використання земельних активів. Крім того, слід зауважити, що відсутність належного привселюдного доступу до сукупної інформації відносно земельних ділянок, їх власників і користувачів, а також історії їх використання утворює зручне середовище для тіньових схем використання таких ресурсів

та різноманітних маніпуляцій із агроземлями, утруднює їх ринкову оцінку та ускладнює контроль за їх ефективним і цільовим використанням. Відсутність належної інфраструктури ринку агроземель також частково сприяє тінізації цього сегменту ринку, стимулює монополізаційні процеси з сільськогосподарськими угіддями з боку агрохолдингів та іноземних інвесторів і слугує фактором зниження рівня прозорості процесів формування цін на сільськогосподарські угіддя.

Загалом, перелічені нами недоречності діючого вітчизняного порядку управління ринковими транзакціями із аграрними земельними ресурсами утруднюють подальше формування цивілізованого та ефективного вітчизняного ринку агроземель, а тому потребують термінового та радикального вирішення.

Результати проведеного дослідження продемонстрували, що практичними кроками на шляху підвищення ефективності вітчизняного муніципального управління ринковими операціями із агроземельними ресурсами можуть бути (рис. 3):

- нормативне врегулювання та помітне спрощення процедури оформлення ринкових транзакцій з сільськогосподарськими земельними активами;
- посилення рівня інспектування законності та ефективності ринкових операцій з сільськогосподарськими земельними активами та проведення антикорупційних заходів на ринку агроземель;
- підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців землепорядних служб

муніципальних територіальних громад з питань ефективного земельного менеджменту а також практичного застосування геоінформаційних технологій;

- активізація застосування геоінформаційних ресурсів, супутникових технологій моніторингу використання агроземель і автоматизованих кадастрових систем з ціллю забезпечення високої ефективності управління земельними ресурсами;

- державне (можливо, попервах – навіть фінансове) стимулювання процесів розбудови інфраструктурних суб'єктів ринку агроземель.

Практична реалізація пропонованих заходів допоможе розбудувати ефективну і надійну систему управління земельними ресурсами, а також стане чинником як економічного зростання громад, так і підвищення рівня добробуту їх жителів.

Висновки. Вітчизняна система муніципального управління ринковими транзакціями із сільськогосподарськими угіддями має суттєві переваги, які сприяють розвитку як аграрного сектору, так і місцевих територіальних громад, зокрема, до яких, як показали результати дослідження, можна віднести: прозорість та доступність процедур купівлі-продажу земельних угідь сільськогосподарського призначення; збільшення ефективності використання аграрних земельних ресурсів; сприяння соціально-економічному розвитку місцевих територій; збільшення рівня захисту прав землевласників та землекористувачів; зростання інвестиційної привабливості місцевих територій.

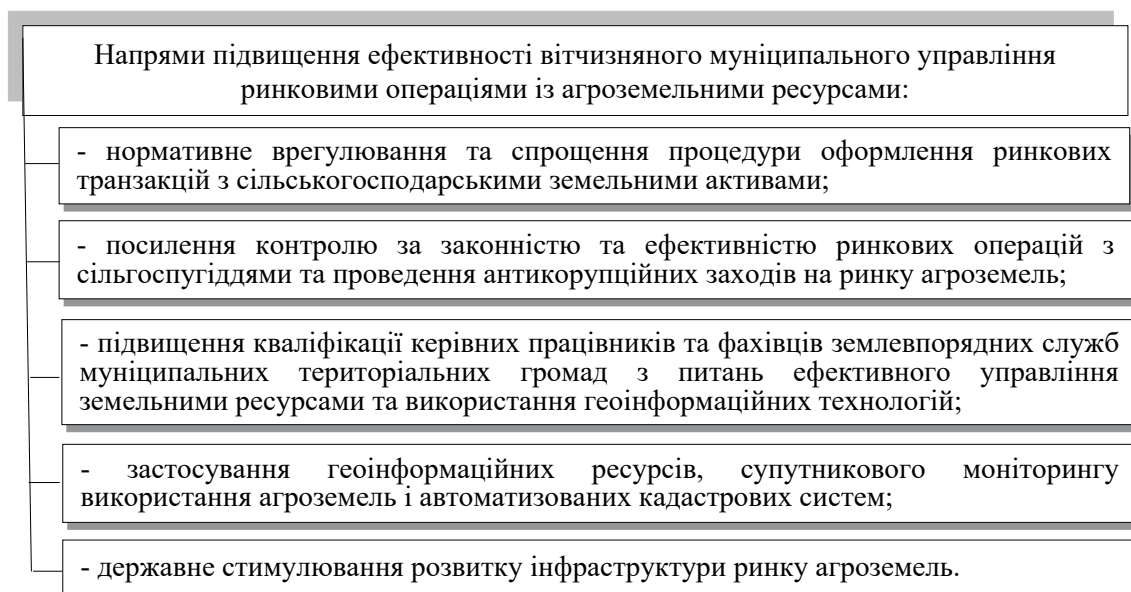


Рис. 3. Напрями підвищення ефективності вітчизняного муніципального управління ринковими операціями із аграрними земельними ресурсами

Джерело: узагальнено авторами

Поряд з цим, недоліками діючого вітчизняного порядку управління ринковими транзакціями із аграрними земельними ресурсами на рівні місцевих територіальних громад наразі є: законодавчі та нормативні колізії, які дозволяють по-різному трактувати той, чи інший пункт нормативно-правового акту, а також нестійкий характер нормативної бази, якою регламентується здійснення ринкових операцій зі земельними активами; загрози корупційних ризиків, а також тіньових операцій на ринку агроземель; відсутність або недостатність окремих знань, вмінь і компетенцій у працівників органів управління місцевих територіальних громад та їх землепорядних служб; недостатня прозорість вітчизняного ринку агроземель; відсутність належного рівня моніторингу використання агроземель; недостатній рівень кадастрового обліку агроземель; неналежна якість просторового територіального планування, а також затримки в напрацюванні генеральних планів місцевих територіальних громад; відсутність у окремих територіальних громадах геоінформаційних порталів їх територій; недостатній рівень розвитку та поширення інфраструктурних суб'єктів ринку агроземель.

Як продемонстрували результати дослідження, практичним кроками на шляху під-

вищення ефективності вітчизняного муніципального управління ринковими операціями із агроземельними ресурсами можуть бути: нормативне врегулювання та суттєве спрощення процедури оформлення ринкових транзакцій з сільськогосподарськими земельними активами; посилення рівня інспектування законності та ефективності ринкових операцій з сільськогосподарськими земельними активами та антикорупційних заходів на ринку агроземель; підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців землепорядних служб муніципальних територіальних громад; активізація застосування геоінформаційних ресурсів, супутникових технологій моніторингу використання агроземель і автоматизованих кадастрових систем; державне стимулювання розвитку інфраструктури ринку агроземель.

Подальші напрацювання стосовно обраного напрямку наукових досліджень варто приділити деталізації кожного з запропонованих в даній публікації напрямів вдосконалення муніципального управління ринковими транзакціями із сільськогосподарськими угіддями, а також моделюванню наслідків від їх запровадження для учасників ринкових операцій з земельними ресурсами аграрного призначення, державної казни та бюджетів територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Даниленко А.С., Білик Ю.Д. Формування ринку землі в Україні. Київ : Вид-во «Урожай», 2006. 277 с.
2. Калетнік Г.М., Томляк Т.С. Актуальні проблеми земельних відносин в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2 (60). С. 79–97.
3. Коган Н.Ю. Проблеми розвитку ринку землі в умовах сьогодення. *Економічні горизонти*. 2018. № 1(4). С. 35–41.
4. Лазня І.В. Відносини власності в умовах формування ринкової економіки в Україні. Київ : Логос, 1997. 316 с.
5. Лузан Ю.А. Кінцева мета приватизації земель – надати мільйонам селян права власності на землю як функціонуючий капітал. URL: <https://propozitsiya.com/ua/yuriy-luzan-kinceva-meta-privatizaciyi-zemel-nadati-milyonam-selyan-prava-vlasnosti-na-zemlyu-yak> (дата звернення: 22.03.2025).
6. Мартин А.Г., Манько І.П. Ринкова ціна землі в Україні: факторний аналіз. *Економіка та держава*. 2005. №1. С. 33–37.
7. Месель-Веселяк В.Я. Реформування аграрного сектора України: здобутки і проблеми. *Економіка АПК*. 2003. № 5. С. 3–8.
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 10.10.2019 р. № 2178-10. URL: <https://agropolit.com/zakonodavstvo/517-pro-vnesennya-zmin-do-deyakih-zakonodavchih-aktiv-ukrayini-schodo-obigu-zemel-silskogospodarskogo-priznachennya> (дата звернення: 22.03.2025).
9. Саблук П.Т. Структурно-інноваційні зрушення в аграрному секторі України як фактор його соціально-економічного зростання. *Економіка АПК*. 2004. № 6. С. 3–8.
10. Трегобчук В.М., Скурська Н.М. Методологічні засади формування та функціонування ринку сільськогосподарських земель. *Проблеми розвитку земельних відносин на засадах нового Земельного Кодексу України*: матер. всеукр. наук. конф., м. Київ, 10–11 вересня 2002 р. Київ, 2002. С. 42–46.
11. Третяк А.М., Дорош Й.М. Ринок землі: обмеження прав власності на землю в зарубіжних країнах та Україні. *Вісник аграрної науки*. 2005. № 10. С. 56–60.
12. Федоров М.М. Особливості формування ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні. *Економіка АПК*. 2007. № 5. С. 73–78.

13. Черевко Г.В. Земля і ринок. Управління земельними ресурсами в умовах ринкової економіки. Львів : НВФ «Українські технології», 2004. С. 28–35.

14. Юрчишин В.В. Селянське питання в сучасних аграрних відносинах. *Вісник аграрної науки*. 1999. № 9. С. 60–63.

15. Kolotukha Serge, Gvozdej Nataliia, Chvertko Liudmyla, Korniienko Tetiana, Vinnytska Oksana and Borovyk Petro. Efficiency of Using Land Resources in The Agricultural Sector in The Context of Financial Instability. Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA), ISBN: 978-0-9998551-7-1, ISSN: 2767-9640, 23–24 November 2021, Seville, Spain, p. 4382–4387.

References:

1. Danylenko A.S., Bilyk Ju.D. (2006) Formuvannja rynku zemli v Ukraini [Formation of the land market in Ukraine]. Kyiv: Harvest, 277 p. (in Ukrainian)

2. Kaletnik Gh.M., Tomljak T.S. (2022) Aktualni problemy zemeljnykh vidnosyn v umovakh vojennoho stanu ta shljakhy jikh vyryshennja [Current problems of land relations under martial law and ways to solve them]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannja nauky i praktyky*, no. 2 (60), pp. 79–97.

3. Koghan N.Ju. (2018) Problemy rozvytku rynku zemli v umovakh sjoghodennja [Problems of land market development in today's conditions]. *Ekonomichni goryzonty*, no. 1(4), pp. 35–41.

4. Laznja I.V. (1997) Vidnosyny vlasnosti v umovakh formuvannja rynkovoji ekonomiky v Ukraini [Property relations in the conditions of the formation of a market economy in Ukraine]. Kyiv: Loghos, 316 p. (in Ukrainian)

5. Luzan Yu. Kintseva meta pryvatyzatsii zemel – nadaty milionam selian prava vlasnosti na zemliu yak funkcionuiuchy kapital [The ultimate goal of land privatization is to give millions of peasants ownership rights to land as functioning capital]. Available at: <https://propozitsiya.com/ua/yuriy-luzan-kinceva-meta-privatizatsiyi-zemel-nadati-milyonam-selian-prava-vlasnosti-na-zemlyu-yak> (accessed March 22, 2025).

6. Martyn A.Gh., Manjko I.P. (2005) Rynkova cina zemli v Ukraini: faktornyj analiz [Market price of land in Ukraine: factor analysis]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 33–37.

7. Meselj-Veseljak V.Ja. (2003) Reformuvannja aghrarnogho sektora Ukrainy: zdobutky i problemy [Reforming the agricultural sector of Ukraine: achievements and problems]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 3–8.

8. Pro vnesennja zmin do dejakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shhodo obighu zemelj sil'sjko-gospodarskogho pryznachennja: Zakon Ukrainy vid 10.10.2019 r. No. 2178-10 [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Circulation of Agricultural Land: Law of Ukraine No. 2178-10 of 10.10.2019. No. 2178-10]. Available at: <https://agropolit.com/zakonodavstvo/517-pro-vnesennja-zmin-do-deyakih-zakonodavchih-aktiv-ukrayini-schodo-obigu-zemel-sil'skogospodarskogo-pryznachennja>. (accessed March 22, 2025).

9. Sabluk P.T. (2004) Strukturno-innovacijni zrushennja v aghrarnomu sektori Ukrainy jak faktor jogho socialjno-ekonomichnogho zrostantnja [Structural and innovative changes in the agricultural sector of Ukraine as a factor of its socio-economic growth]. *Ekonomika APK*, no. 6, pp. 3–8.

10. Trehobchuk V.M., Skursjka N.M. (2002) Metodologichni zasady formuvannja ta funkcionuvannja rynku sil'sjko-gospodarskykh zemelj [Methodological principles of the formation and functioning of the agricultural land market]. *Problemy rozvytku zemeljnykh vidnosyn na zasadakh novogho Zemelnogho Kodeksu Ukrainy*: mater. vseukr. nauk. konf., (Ukraine, Kyjiv, September 10–11, 2002). Kyiv, pp. 42–46.

11. Tretjak A.M., Dorosh J.M. (2005) Rynok zemli: obmezhenja prav vlasnosti na zemlju v zarubizhnykh krajinakh ta Ukraini [Land market: restrictions on land ownership rights in foreign countries and Ukraine]. *Visnyk aghrarnoji nauky*, vol. 10, pp. 56–60.

12. Fedorov M.M. (2007) Osoblyvosti formuvannja rynku zemelj sil'sjko-gospodarskogho pryznachennja v Ukraini [Peculiarities of the formation of the agricultural land market in Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 73–78.

13. Cherevko Gh.V. (2004) Zemlja i rynek [Land and market]. *Upravlinnja zemeljnyjmy resursamy v umovakh rynkovoji ekonomiky* [Land management in a market economy]. Lviv: Ukrainsjki tekhnologhiji, pp. 28–35.

14. Jurchyshyn V.V. (1999) Seljansjke pytannja v suchasnykh aghrarnykh vidnosynakh [The peasant question in modern agrarian relations]. *Visnyk aghrarnoji nauky*, vol. 9, pp. 60–63.

15. Kolotukha Serge, Gvozdej Nataliia, Chvertko Liudmyla, Korniienko Tetiana, Vinnytska Oksana and Borovyk Petro. (2021) Efficiency of Using Land Resources in the Agricultural Sector in the Context of Financial Instability. Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA), (Seville, Spain, November 3–4 2021), Seville, Spain, pp. 4376–4381.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-20>

УДК 005.334:005.21:005.8:005.52

Руснак О.А.кандидат філософських наук, докторант,
Приватне акціонерне товариство

«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>**Rusnak Alexey**Candidate of Philosophy Sciences, Doctoral Candidate,
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МИСЛЕННЯ

CRISIS MANAGEMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF PROJECT THINKING

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між управлінням ризиками та антикризовим управлінням у контексті проєктного мислення, а також розробка концептуальної моделі, що поєднує й розмежовує ці парадигми на різних стадіях життєвого циклу проєкту. Методологія. Дослідження базується на міждисциплінарному підході, який інтегрує теорію менеджменту (ISO 9001), сучасний ризик-менеджмент (ISO 31000, COSO) та управління проєктами (PMBOK® Guide). Наукова новизна. У статті сформульовано концепцію проєкту як послідовності кризових хвиль. Антикризове управління пропонується розглядати як окремий випадок управління ризиками на стадії катастрофічного занепаду. Визначено концепт «воронки катастрофи» з трьома можливими сценаріями розвитку подій. Запропоновано схему керування кризою, що ґрунтується на ідеї про можливість ініціювання кризи та її використання як інструмента системної трансформації проєкту. Висновки. Ефективне управління ризиками на ранніх стадіях здатне продовжити життєвий цикл проєкту, тоді як антикризове управління активізується на етапі втрати контролю. Реалізація проєкту як послідовності кризових хвиль вимагає системної діагностики, гнучкості, постійного оновлення та стратегічної готовності до перезапуску.

Ключові слова: кризове управління, управління ризиками, антикризове управління, проєктний менеджмент, життєвий цикл проєкту, управління змінами, конкурентна стратегія.

The purpose of this study is to provide a theoretical justification for the interrelation between risk management and crisis management in the context of project-based thinking, taking into account the phases of the project life cycle. The main goal of the article is to develop a conceptual model that simultaneously distinguishes and integrates these managerial paradigms across different project stages. The paper argues that any project can be understood as a sequence of crisis situations, each involving potential risks and requiring an appropriate managerial response. Methodology. The research applies an interdisciplinary approach that integrates management theory (ISO 9001), modern risk management standards (ISO 31000, COSO), project management frameworks (PMBOK® Guide), and decision-making theory. A systems analysis of crisis situations as interconnected risk events is employed. For the diagnosis of crisis factors, the study uses analytical, expert, and software-based methods, including the construction of graphical models of the crisis cycle. Scientific novelty. The article introduces the concept of a project as a sequence of crisis waves with potential positive or negative exit points. Crisis management is proposed as a specific case of risk management that becomes dominant during the phase of catastrophic decline, requiring distinct methodologies and mechanisms – particularly, restructuring and “rejuvenation” of the project. The concept of a “catastrophe funnel” is defined, featuring three possible scenarios that illustrate the risks of losing control. A model of a “controlled crisis” is presented, based on the idea that a crisis can be initiated and strategically used as a tool for systemic project transformation or as an instrument in competitive dynamics. Conclusions. Project-based thinking must take into account the inevitability of crisis phases and accordingly adapt management tools. Effective risk management at early stages can extend the project's life cycle, while crisis management becomes essential when control is lost. Viewing the project as a sequence of crisis waves necessitates systemic diagnostics, flexibility, continuous renewal, and strategic readiness for rebooting. In this approach, crisis is seen not only as a threat but also as a potential source of transformation.

Keywords: crisis management, risk management, anti-crisis management, project management, project life cycle, change management, competitive strategy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічних змін середовища, економічної нестабільності та політичної невизначеності традиційні управлінські підходи часто виявляються недостатніми для ефективного реагування на критичні ситуації. Актуальність проблеми зумовлена тим, що більшість проєктних криз виникають внаслідок прорахунків у стратегічному плануванні, недооцінки ризиків та недостатньої підготовки до зовнішніх або внутрішніх кризових ситуацій.

Проблема керованого кризового управління полягає не лише в пасивній нейтралізації кризових загроз, що виникають у діяльності організацій, установ чи державних інституцій, а й у необхідності впровадження проактивного мислення. Такий підхід передбачає здатність суб'єкта не лише реагувати на зовнішні події, а й самостійно формувати умови, а в окремих випадках – ініціювати або скеровувати розвиток кризи у бажаному управлінському (проєктному) напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління в системі державного управління, зокрема в контексті реагування на регіональні виклики, досліджено у роботі Адамської О. [1], визначено сутність державного антикризового управління та окреслено основні напрями реалізації антикризової політики на регіональному рівні. Методологічні та понятійні проблеми визначення терміна «управління ризиками» проаналізовано у праці Бабайлова В. та Дмитрієвої О. [2], ризик-менеджмент розглядається як управління втратами унаслідок реалізації ризиків. У статтях Герасименка О. [3] та Овандера Н. [7] висвітлено найбільш поширені національні стандарти з управління ризиками, які застосовуються в українській практиці, та проаналізовано їх відповідність міжнародним підходам. У колективному дослідженні [4] розглянуто інструменти діагностики зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням ризик-факторів на прикладі конкретної господарської ситуації. Аналогічно, у статті Гуржій Н. та Кулачок Н. [5] досліджено поняття та принципи антикризового управління, а також визначено ключові проблеми його вдосконалення на рівні окремого підприємства. Питання фінансового забезпечення антикризових заходів розкрито у роботі Рябенко Г., Верланова О., Звягінцевої О. [8], де підкреслюється роль антикризового фінансового управління для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах турбулентності середовища. В аналітичному звіті Степаняна М. та Шевченка А. [9], підготовленому

в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP), проаналізовано стан української системи цивільного захисту, проведено її порівняння з провідними світовими практиками, а також запропоновано шляхи посилення механізмів координації управління ризиками та загрозами в Україні. На вебресурсі Adizes Institute [10] опубліковано авторські розробки Ічака Адізеса, присвячені тематиці «омолодження» організацій, що є релевантним у контексті досліджень із ризик-менеджменту як інструмента адаптації до змін. Окрему увагу заслуговує англomовне дослідження Kouvelis P., Dong L., Boyabatli O., Li R. [14], у якому представлено комплексний огляд сучасних підходів до інтегрованого управління ризиками, особливостей їх застосування в глобальних ланцюгах постачання та провідних управлінських практик у цій сфері.

Мета статті – визначення методології кризового управління в системі проєктного мислення.

Виклад основного матеріалу. Як зазначають дослідники [9], у міжнародному контексті не існує єдиного уніфікованого розуміння та підходу до концептуалізації термінів «надзвичайна ситуація», «катастрофа» або «управління кризовими ситуаціями». Водночас використання цих понять істотно відрізняється залежно від країни. Наприклад, у США переважає вживання термінів «надзвичайна ситуація» та «управління надзвичайними ситуаціями», тоді як у Великій Британії частіше використовують поняття «надзвичайні ситуації» та «управління непередбачуваними ситуаціями» [9].

У науковій літературі поширеною є думка, що антикризове управління – це управління в умовах кризи: антикризовий менеджмент розглядається як комплексна система, спрямована на запобігання та подолання фінансової кризи організації, а також на ліквідацію її негативних наслідків [5].

Інколи антикризове управління (англ. crisis management) трактується як сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності суб'єкта – індивідуального підприємця, компанії, галузі або держави загалом. Воно передбачає створення умов для виходу з кризи, а також формування механізмів попередження й запобігання кризовим явищам у майбутньому [6].

У сучасній науковій літературі простежується тенденція до розширеного розуміння управління кризовими ситуаціями. Якщо раніше антикризове управління асоціювалося

переважно з діями в межах уже наявної кризи, зокрема на етапі, що передує банкрутству суб'єкта господарювання, то нині воно охоплює скоординовані дії, спрямовані на попередження кризи, пом'якшення її перебігу та мінімізацію наслідків [1].

Тобто, у більшості досліджень йдеться про небезпечні ситуації, кризу, управління ризиками та антикризове управління переважно на етапі банкрутства або в його контексті [1; 2; 5; 6; 8; 9; 14]. Водночас ми пропонуємо розглядати будь-який етап проєкту як кризову ситуацію. Кожна криза (етап), у свою чергу, може мати як негативні, так і позитивні наслідки, а події, що її спричинили, – розглядатися як загрози або можливості (рис. 2).

Кризова ситуація (етап, проєкт в цілому) може трансформуватись у надзвичайну або катастрофічну, що вже потребує антикризового управління (рис. 4, 5, 6). Будь-яка криза вимагає управління відповідно до методологій ризик-менеджменту, оскільки відсутність такого управління призводить до втрати контролю. Управління – це сукупність дій та рішень; зауважимо, що управління ризиками насправді здійснюється в контексті загального управління проєктом (стратегічного, операційного, процесного) і є його складовою.

Кризове управління в контексті проєктного мислення повинно включати як методологію оцінки доцільності реалізації проєкту, його прийняття або відхилення, так і методологію управління проєктом відповідно до його

життєвого циклу. У цьому дослідженні зосередимо увагу саме на другому аспекті.

Зауважимо, що управління ризиками та антикризове управління не можна розглядати окремо від теорії ризик-менеджменту, теорії управління проєктами, теорії прийняття рішень тощо.

Теорія менеджменту – це сукупність підходів до управління, в межах яких формуються основні категорії та загальні моделі управлінської діяльності. Серед стандартів варто згадати ISO 9001 [13].

Сучасний ризик-менеджмент – це поєднання теорій управління ризиками та міжнародних і регіональних стандартів, які регламентують цей процес. Як зазначають дослідники [3; 7], серед них важливими є стандарти ISO [12; 15], та COSO [11].

Управління проєктами – це сукупність стандартів, зокрема PMBOK® Guide [16].

Розширимо уявлення, представлене на рис. 1. Зафіксуємо, що будь-яке управління ризиками передбачає ймовірність виникнення кризової ситуації. Управління ризиками в контексті кризової ситуації схематично подано на рис. 2.

Подану на рис. 2 кризову ситуацію можна розширити до сценаріїв, зображених на рис. 3, 4, 5 і 6. Відповідно, можна виділити три типові випадки (рис. 3):

- Ситуація 1. Управління ризиками у межах окремої кризової ситуації (рис. 2).
- Ситуація 2. Управління ризиками в межах усього проєкту, який розглядається

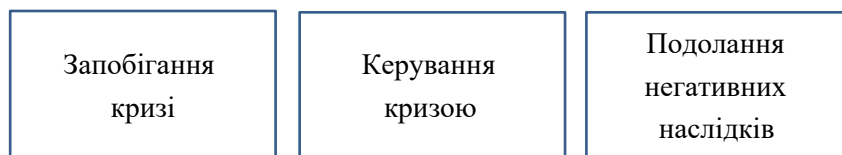


Рис. 1. Етапи реалізації crisis management

Джерело: узагальнено за [1; 5; 6]

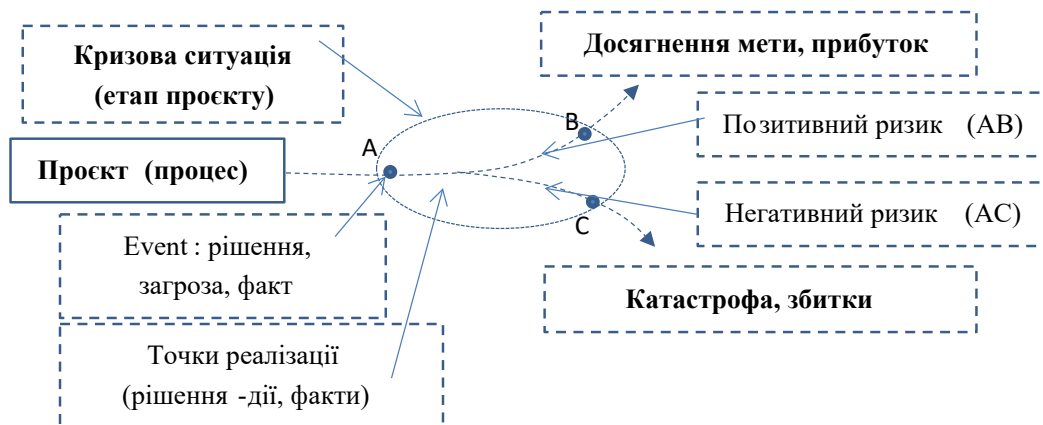


Рис. 2. Кризова ситуація: елементи та сценарії

Джерело: авторська розробка

як сукупність кризових ситуацій. Такий підхід значно розширює мислення, акцентуючи стратегічний зв'язок між управлінням ризиками та життєвим циклом проєкту (рис. 4–5).

– Ситуація 3. Антикризове управління застосовується у випадках суттєвого просідання під час реалізації проєкту, зокрема в умовах катастрофічного розвитку подій (рис. 4, 5, 6).

Екстраполяція кризової ситуації на рівень усього проєкту (ситуації 1–3; рис. 3–4) дає підстави припускати існування первинного проєктного задуму (мети).

Життєвий цикл проєкту (рис. 4–5) можна розглядати як сукупність кризових ситуацій, позитивне або негативне вирішення яких зрештою призводить до розвитку або завершення проєкту. Ситуації можуть бути вирішені позитивно (+R), залишитися невирішеними або мати негативні наслідки (–R). Кожна кризова ситуація є окремим етапом реалізації проєкту, що завершується певним результатом. Цей результат може бути оцінений, зокрема, за допомогою фінансової звітності або через аналіз стратегічних показників.

Управління ризиками (ситуації 1–2). Управління ризиками в межах кризового циклу передбачає зменшення негативних впливів і забезпечення позитивного виходу з кризових

ситуацій. Як правило, на початку реалізації проєкту спостерігається фаза просідання (рис. 4). За умови вчасного залучення необхідних ресурсів проєкт може перейти до фази зростання. Проте з часом накопичення проблем часто призводить до поступового спаду.

Кожне управлінське рішення – як у процесі реалізації, так і під час подолання кризи – впливає на подальшу траєкторію проєкту: воно або сприяє розвитку (+R), або наближає до занепаду (–R). Іноді можливе досягнення стану відносної стабільності, коли проєкт не демонструє ані стрімкого зростання, ані критичного спаду.

Антикризове управління (ситуація 3). Антикризове управління застосовується у випадках проєктного спаду, коли стандартні управлінські інструменти вже неефективні (див. рис. 4). Його мета – стабілізувати ситуацію та мінімізувати втрати, навіть якщо повне відновлення вже неможливе.

На відміну від управління ризиками на фазі зростання, антикризове управління передбачає радикальні дії: зміну керівництва, скорочення штату, впровадження антикризового бюджету, закриття збиткових напрямів, перепрофілювання або зміну стратегії. Це – швидке й жорстке реагування на кризу, що вже настала,

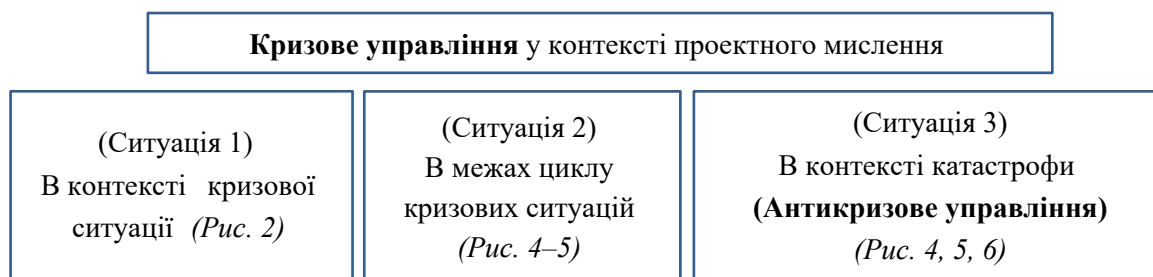


Рис. 3. Кризове управління: зв'язок кризових ситуацій

Джерело: авторська розробка

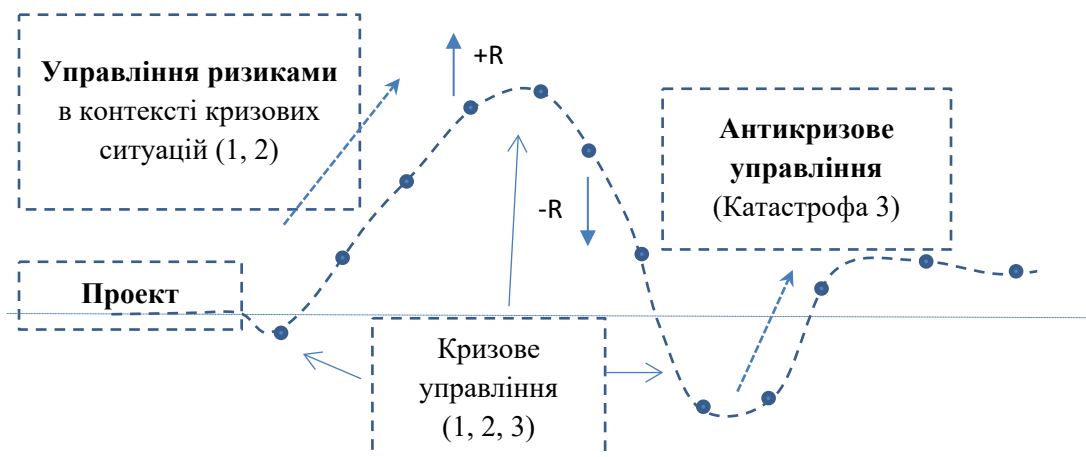


Рис. 4. Кризове управління в контексті життя проєкту

Джерело: авторська розробка

своєрідне «гасіння пожежі», спрямоване на збереження життєздатності проєкту.

Ситуація 2. Сума кризових ситуацій (рис. 5). Розвиток проєкту доцільно розглядати як послідовність кризових ситуацій, де завершення однієї кризи створює передумови для виникнення наступної. У цьому сенсі життя проєкту на певному етапі визначається сукупністю подоланих або нерозв'язаних криз.

Кожна криза має свою причину виникнення, динаміку перебігу та потенційні сценарії виходу. Вихід із кризи може стати поворотною точкою в долі проєкту:

- Позитивна точка (В) – сприяє зростанню та переходу до нового рівня реалізації;
- Негативна точка (С) – сигналізує про поразку, що веде до деградації або повного згортання проєкту.

Проект як етапи, відрізки або хвилі. Розуміння проєкту можна поглибити, сприймаючи його як послідовність хвиль – підйомів і спадів, що візуалізуються на рис. 4–5. У межах проєкту вирізняють короткі хвилі, пов'язані з окремими фазами, або більш тривалі хвилі, коли період зростання протягом кількох років завершується спадом.

Ці хвилеподібні цикли розвитку можна співвіднести з відповідними управлінськими стратегіями – зокрема, зі стратегіями розвитку та антикризовими стратегіями, спрямованими на подолання провалів у реалізації стратегічних програм. Що саме вважати точками реалізації або контролю, залежить від типу й логіки проєкту: такими точками можуть виступати прийняті рішення, технологічні прориви, конкретні дії, зовнішні впливи (наприклад, з боку конкурентів).

Розвиток проєкту в умовах стратегічних циклів та криз:

- Траєкторія $A \rightarrow B1 \rightarrow B2 \rightarrow B3$ умовно відображає розвиток проєкту згідно

з запланованими стратегіями. Точки $B1, B2, B3...$ позначають ключові етапи реалізації стратегічних рішень або програм.

– Точки $C1, C2, C3, C4$ – це кризові моменти, коли проєкт стикається з труднощами або зазнає невдач. Причинами таких збоїв можуть бути як внутрішні (наприклад, управлінські помилки), так і зовнішні чинники: стихійні лиха, політична нестабільність, економічні кризи тощо.

– Вихід із кризових станів (наприклад, із $C4$ до $B5$) забезпечується антикризовими стратегіями. Такі інтервенції (стрілки $C \rightarrow B$) включають: екстрене фінансування, зміну політики, правові чи інституційні реформи, мобілізацію внутрішніх резервів, залучення міжнародної підтримки тощо.

Ситуація 3. Управління ризиками у контексті «воронки катастрофи» (див. рис. 6) – це зусилля, спрямовані на недопущення неконтрольованого загострення ситуації в умовах обмеженої об'єктивної інформації про реальний стан проєкту.

«Зрив у воронку» – це ситуація різкого відхилення від запланованої траєкторії (1) (див. рис. 6). Найкоротший шлях до мети може як сприяти її досягненню, так і призвести до катастрофи.

Ризик мислення у цьому контексті – це врахування ймовірності таких зривів. Якщо зрив уже відбувся, виникає потреба в антикризовому управлінні. Проте шанси уникнути катастрофи в такому разі значно зменшуються.

Три сценарії розвитку проєкту (Scenario Analysis, SA) у межах моделі «воронки катастрофи» (див. рис. 6):

- Сценарій 1: нереалістичний. Бажаний варіант розвитку подій, який часто виявляється утопічним. Це перебільшено позитивне бачення ситуації, засноване на надмірній упевненості.

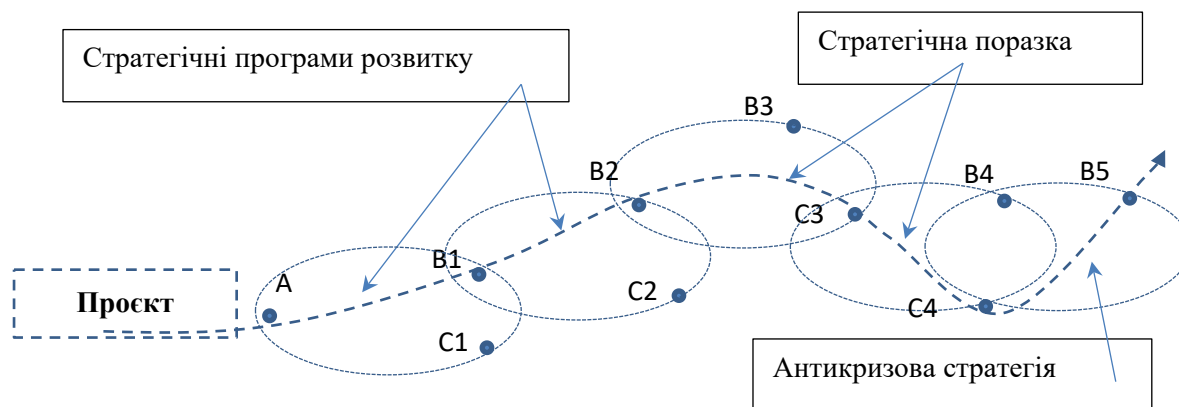


Рис. 5. Проєкт як цикл криз: ситуації 1–3

Джерело: авторська розробка

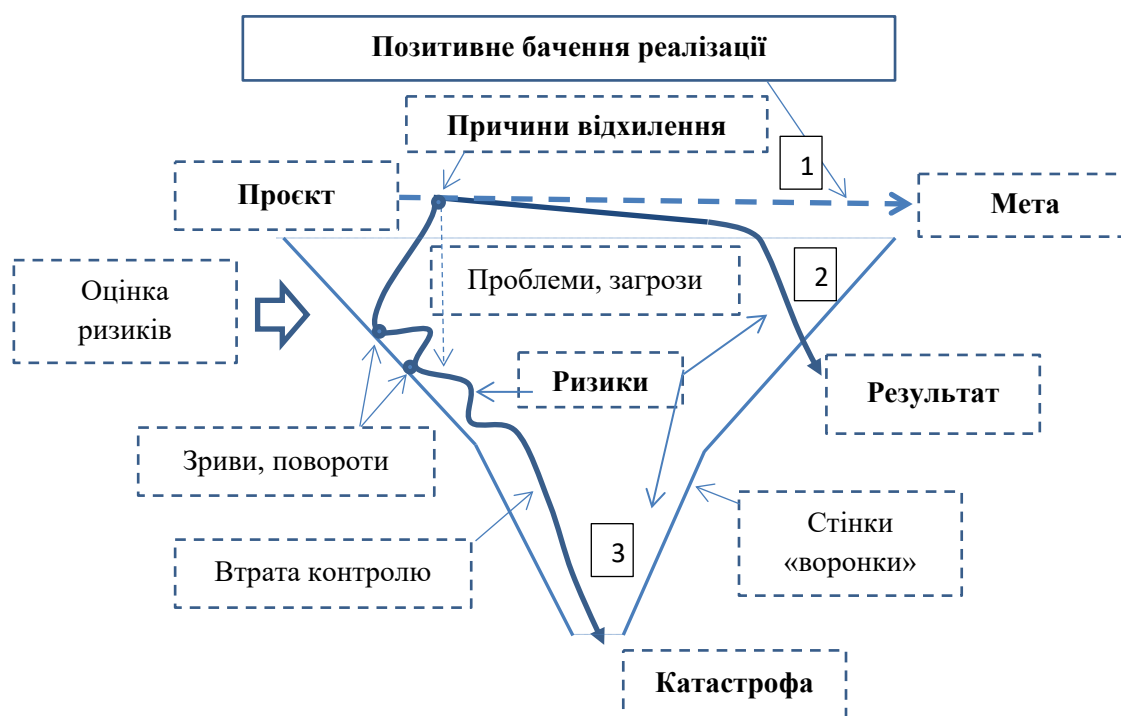


Рис. 6. Кризове управління: воронка катастрофи

Джерело: авторська розробка

– Сценарій 2: реалістичний. Враховує ризики, можливі просідання та ймовірність відхилень від плану.

– Сценарій 3: втрата контролю. Характеризується повною втратою об'єктивності: учасники переконані, що реалізують сценарій 1, хоча фактично проєкт розвивається за сценарієм 3. У цьому і полягає головна небезпека – нездатність вчасно виявити катастрофічну кризу.

Управління ризиками в контексті «воронки катастрофи» – це досягнення реалістичного результату (2) шляхом підтримки здорового балансу між прагненням мінімізувати ризик та допустимим рівнем витрат.

Проблема полягає в тому, що реальний сценарій не завжди можна правильно ідентифікувати. Інструменти оцінки, а також суб'єктивне сприйняття ситуації можуть викривлювати розуміння стану проєкту. Реальність така, що проєкт постійно тяжіє до сценарію катастрофи (3) через помилки, недбалість, корупцію, зміну даних, саботаж, низьку мотивацію тощо. Накопичення негативних факторів зрештою призводить до зриву. Нерідко реалізація вже відповідає сценарію 3, тоді як учасники ще вважають, що все йде за сценарієм 1 – це типова ментальна пастка. Усвідомлення катастрофічного стану виникає в останній момент.

Доступ до об'єктивної інформації про реальний стан справ (сценарій 3) має лише

обмежене коло осіб, які можуть приховувати її від інших: інвесторів, акціонерів, членів ради директорів.

Аналітичні поняття в контексті «воронки катастрофи»:

– Прийнятний ризик (на рис. 6) – це результат поєднання двох векторів: фактичного стану справ і допустимого рівня відхилень, який може відрізнитися від початкових очікувань.

– «Стіни воронки» – це сукупність негативних факторів, які знижують імовірність успішного завершення проєкту. Їх потрібно враховувати під час оцінки ризиків і формування стратегій реагування.

– Зриви та повороти у межах проєкту потрібно виявляти, контролювати та нейтралізовувати. Проблеми, що ігноруються, накопичуються й тягнуть проєкт донизу, наближаючи катастрофу.

Непереборні загрози. Необхідно визнати наявність непереборних загроз – таких, що неможливо повністю контролювати або усунути. Їх можна лише частково пом'якшити, зазвичай за рахунок значних ресурсів, мінімізуючи наслідки.

До непереборних загроз належать і нерозв'язні проблеми: виснаження створеної раніше системи, старіння організму, а також ситуації, які не мають ефективного вирішення. Постійно присутня системна ентропія – неминуче тло всіх процесів, що створює

підґрунтя для потенційної катастрофи проєкту. Будь-які зусилля з управління ризиками у контексті таких загроз здебільшого завершуються провалом.

Проект-катастрофа, або той, що принципово не підлягає реалізації. Кінцева катастрофа може бути закладена вже на етапі планування, якщо проєкт не має чітко сформульованої мети та реалістичного плану її досягнення. Причинами такого стану є хибна стратегія та ефемерні цілі.

Коли ресурси проєкту не відповідають умовам середовища, керування кризою стає неможливим. Навіть якщо проєкт буде формально схвалено, з урахуванням наявних ресурсів і зовнішніх обставин він не має шансів на успішну реалізацію.

Нові проєкти як відповідь на катастрофу. Поява нових проєктів на вже сформованому ринку стає можливою переважно внаслідок занепаду раніше домінуючого проєкту. У катастрофічних умовах звільняються значні ринкові простори, що відкриває можливості для нових ініціатив.

Проект, який учора був ключовим гравцем (точка X, рис. 7), мав монопольне або визначальне значення, не залишаючи шансів іншим. Проте якщо усвідомити, що насправді цей проєкт нині перебуває у фазі спаду (точка У), навіть незначні проєкти (В, С) отримують можливість для розвитку й завоювання частини ринку.

Типова помилка керівництва, стейкхолдерів або власників полягає в нерозумінні дійсного стану справ.

У разі глибокого падіння можуть виникати нові, невеликі за масштабом ініціативи (наприклад, проєкт В, С), які, маючи обмежені

ресурси, за короткий час можуть опанувати простір [точка Е], що звільнився після проєкту А.

Аналіз та діагностика. Кризове управління потребує аналізу й діагностики як діяльності проєкту, так і середовища. Діагностика – це комплекс аналітичних, дослідницьких дій для виявлення та попередження диспропорцій у виробництві, торгівлі, фінансах, управлінні та використанні ресурсів підприємства. Об'єктом може бути будь-яка економічна система (економіка, регіон, галузь, підприємство), а предметом – внутрішнє середовище і зовнішнє оточення, господарські функції, економічні показники [4].

Основна мета аналізу – своєчасне виявлення та мінімізація впливу кризових факторів:

- Зовнішні: фінансові коливання, політична нестабільність, незбалансована грошово-кредитна політика, соціальні проблеми, інституційні прогалини, гальмування НТР, монополізація, недорозвиненість інфраструктури тощо;

- Внутрішні: помилки стратегії, неефективне управління, структурні диспропорції, нераціональне використання ресурсів, низька кваліфікація персоналу, слабка корпоративна культура [6].

Неминуче просідання проєкту. З часом проєкт вступає у протиріччя з реальністю: конкуренти пристосовуються, методологія, стратегія і рішення стають застарілими. Еволюційна концепція вважає кризу неминучою, що виникає під впливом об'єктивних факторів. Тому пріоритетом є ліквідація застарілих технологій і структур через реінжиніринг і реструктуризацію бізнес-процесів [6].

Методика антикризового управління. Антикризове управління активізується при

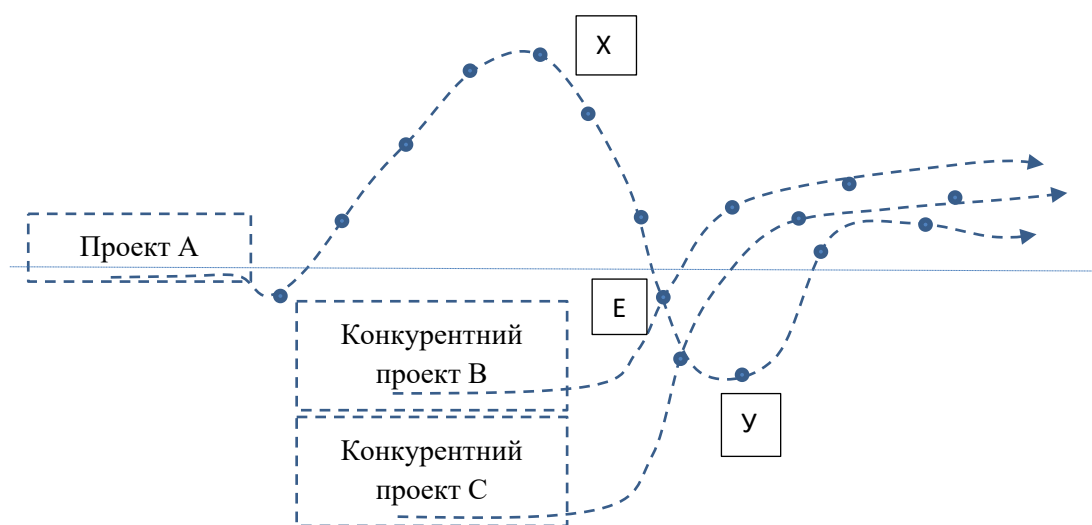


Рис. 7. Конкуренція проєктів в контексті кризового спаду

Джерело: авторська розробка

значному просіданні проєкту (рис. 4), застосовуючи спеціальні механізми:

- Жорстку оцінку попередньої діяльності, пошук причин зриву;
- Розробку антикризової стратегії та кардинальну зміну вектору розвитку;
- Перегляд бюджетної, маркетингової та кадрової політики;
- Скорочення і оновлення персоналу.

Антикризові команди – це «пожежні» групи, які часто включають зовнішніх експертів на умовах аутсорсингу [6].

Методологія залежить від часу застосування:

- Прогностичне мислення – для раннього виявлення криз і корекції курсу;
- Реактивне управління – екстрені заходи під час гострої кризи [1].

Антикризові заходи включають: екстрене фінансування, зміну податкової політики, мобілізацію ресурсів, ухвалення законів у режимі надзвичайної ситуації. Ефективність проявляється у профілактиці, страхуванні, підготовці кадрів, створенні резервних фондів.

Антикризова реструктуризація. Проєкт у точці X (рис. 7) потребує значних ресурсів, які з часом стають збитковими через зношування фондів. Щоб запобігти падінню (банкрутству), потрібно:

- Постійно «омолоджувати» проєкт;
- Змінювати вектор розвитку і місію;
- Ліквідовувати застарілі проєкти і створювати нові.

Омолодження за Адизесом. Іцхак Адизес пояснює модель життєвого циклу організації (S-крива), за якою для підтримки фази розквіту (Prime) потрібне системне оновлення:

- Впровадження нових ідей, продуктів, процесів;
- Усунення зайвих процедур;
- Підтримка підприємницького духу та конструктивних дискусій;
- Баланс управлінських ролей (виробництво, адміністрація, підприємництво, інтеграція) [10].

Кризова та конкурентна стратегії. Антикризове управління може бути зумовлене як внутрішніми проблемами, так і зовнішнім впливом з боку контрагентів. Конкуренти здатні навмисно або випадково впливати на ситуацію (введенням нових товарів, переманюванням кадрів, поширенням дезінформації). Подібні дії регламентуються законодавством і нормами ділової етики.

Конкурентна стратегія має включати: гіпотези щодо можливих дій контрагентів; набір варіантів реагування.

Просування власної мрії-місії автоматично стає загрозою для інших учасників ринку, які раніше реалізовували власні ініціативи (публічні, економічні, бізнесові, лобістські).

Конкурентне кризове управління – це ситуація, коли супротивника спонукають до вимушених дій, які стають причинами криз, формуючи ланцюг кризового тиску. Якщо контрагент не бажає продовжувати гру за установленими правилами, йому пропонують нове «рішення», подію або факт, що задає керований кризовий сценарій. Подібний підхід передбачає пропозицію різних точок $B1, B2, B3... C1, C2, C3, C4$ (див. рис. 5) для нав'язування руху проєкту в бажаному напрямку.

Кероване кризове управління – це вищий рівень управління, що передбачає свідоме створення й контроль кризових ситуацій, а також використання зовнішніх криз з метою досягнення переваг. Його основна ідея полягає не в реакції на події, а в активному управлінні ситуацією; не у відповіді на виклики, а у створенні подій, що провокують необхідні реакції. Це – позиція над процесом, поза процесом, управління причинами, а не наслідками. Однак такий підхід потребує наявності відповідної стратегії та ресурсів.

Такий формат управління передбачає свідоме прискорення динаміки процесів. Одним із його інструментів можуть бути цілеспрямовані провокації – стратегічні або оперативні дії, що виконують функцію каталізатора чи підсилювача кризових процесів.

Точки напруження. У будь-якій кризі, навіть контрольованій, настає критичний момент – точка максимального напруження (точка повороту), коли можлива трансформація обставин або зміна балансу сил у бік здобуття переваги чи, навпаки, поразки (див. рис. 2). «Точка напруження» означає усвідомлення необхідності мобілізації та застосування максимальних ресурсів саме в цей момент, що дає змогу змінити перебіг кризи у бажаному напрямку: $E = C \times (1 - \eta)$.

Висновки. Запропонована інтеграційна модель об'єднує інструменти ризик-менеджменту та антикризового управління в єдину адаптивну систему кризового управління проєктами.

Проактивне мислення в кризовому управлінні є основою концепції керованого управління, де криза розглядається не як загроза, а як структурний елемент проєкту. Управління кризовими етапами дозволяє свідомо впливати на динаміку реалізації та формувати стратегічну траєкторію проєкту.

Концепція «воронки» показує, що проєкти постійно балансують на межі краху. Відсутність адекватного управління та завищений

оптимізм підвищують ризик неконтрольованого занепаду. Своєчасна діагностика та розпізнавання сигналів у рамках сценарного аналізу допомагають утримати проєкт у межах реалістичного сценарію.

Проєкти мають враховувати дії контрагентів і відповідати на них, формуючи стратегію в рамках концепції «керованої кризи», яка стає інструментом здобуття ринкової переваги. Такий підхід передбачає оновлення

стратегії переводячи кризове управління із пасивного реагування у сферу активного формування подій під час реалізації проєкту.

Одним із ключових висновків є можливість використання кризи як інструмента стратегічного впливу. Свідоме створення «керованих криз» може мобілізувати ресурси, ініціювати зміни та забезпечувати конкурентні переваги, відкриваючи нові горизонти проєктного управління в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. № 55. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.148495>
2. Бабайлов В., Дмитрієва О. Ризик-управління – це управління втратами від ризику. *Проблеми та перспективи бізнесу*. 2023. № 30. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.214>
3. Герасименко О. М. Національні стандарти з ризик-менеджменту: концептуальні аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 2(14). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-2\(14\)-84-93](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-2(14)-84-93)
4. Городня Т. А., Міценко Н. Г., Перепьолкіна О. О., Городній О. А. Діагностика зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням факторів ризику. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-03>
5. Гуржій Н., Кулачок Н. Антикризове управління. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2018. № 4(06). С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-4/06-02>
6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. *Публічне врядування*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
7. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>
8. Рябенко Г., Верланов О., Звягінцева О., Клименко С. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. *Сталій розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>
9. Степанян М., Шевченко А. Оцінка координації управління ризиками та загрозами. Програма ООН із відновлення та розбудови миру. Київ : ПРООН в Україні, 2020. 60 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Risk-and-Threats-Management-Coordination-Assessment-UA.pdf> (дата звернення: 08.05.2025)
10. Adizes Institute Latvia. Lifecycle – Prime. URL: <https://adizes.lv/lifecycle/prime/> (дата звернення: 03.07.2025)
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. *COSO*. 2017. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (дата звернення: 03.07.2025)
12. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. *Geneva*. ISO, 2018. URL: <https://iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (дата звернення: 03.07.2025)
13. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. *ISO*. 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 03.07.2025)
14. Kouvelis P., Dong L., Boyabatli O., Li R. (Eds.). Handbook of integrated risk management in global supply chains. *Wiley*. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118115800> (дата звернення: 03.07.2025)
15. Ministry of Economic Development of Ukraine. National standard of Ukraine: Risk management. General risk assessment methods (IEC/ISO 31010:2009, IDT) (DSTU IEC/ISO 31010:2013). Kyiv. Author, 2015.
16. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). *Newtown Square, PA*. Project Management Institute, 2021. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата звернення: 03.07.2025)

References:

1. Adamska O. S. (2018). Antykryzowe upravlennia v konteksti reahuvannia na rehionalni vyklyky: teoretyko-metodolohichniy aspekt [Crisis management in the context of responding to regional challenges: Theoretical and methodological aspect]. *Efektivnist Derzhavnoho Upravlennia*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.148495> [In Ukrainian].
2. Babailov V., Dmytriieva O. (2023). Ryzyk-upravlennia – tse upravlinnia vtratamy vid ryzyku [Risk management is loss management from risk]. *Problemy ta Perspektyvy Biznesu*, no. 30. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.214> [In Ukrainian].

3. Herasymenko O. M. (2018). Natsionalni standarty z ryzyk-menedzhmentu: kontseptualni aspekty [National standards of risk management: Conceptual aspects]. *Problemy i Perspektyvy Ekonomiky ta Upravlinnia*, vol. 2, no. 14, pp. 84–93. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-2\(14\)-84-93](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-2(14)-84-93) [In Ukrainian].
4. Horodnia T. A., Mitsenko N. H., Perepiolkina O. O., Horodnii O. A. (2022). Diahnostyka zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam faktoriv ryzyku [Diagnostics of the enterprise's foreign economic activity considering risk factors]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni Nauky*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-03> [In Ukrainian].
5. Hurzhii N., Kulachok N. (2018). Antykryzove upravlinnia [Crisis management]. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol. 4, no. 06, pp. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-4/06-02> [In Ukrainian].
6. Kovbasiuk Yu. V. (Ed.). (2011). Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia. Tom 8: Publichne uriaduvannia [Encyclopedia of Public Administration. Vol. 8: Public Governance]. Lviv: LRI DU NADU. [In Ukrainian].
7. Ovander N. (2021). Ohliad mizhnarodnykh ta ukrainskykh standartiv z upravlinnia ryzykamy z pohliadu suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Review of international and Ukrainian risk management standards in the context of modern challenges and threats]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26> [In Ukrainian].
8. Riabenko H., Verlanov O., Zviahintseva O., Klymenko S. (2024). Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom: teoretychnyi aspekt [Crisis financial management of the enterprise: Theoretical aspect]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, vol. 1, no. 48, pp. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17> [In Ukrainian].
9. Stepanyan M., Shevchenko A. (2020). Otsinka koordynatsii upravlinnia ryzykamy ta zahrozamy [Assessment of coordination of risk and threat management]. UNDP Ukraine. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Risk-and-Threats-Management-Coordination-Assessment-UA.pdf> [In Ukrainian].
10. Adizes Institute Latvia. (n.d.). Lifecycle – Prime. Retrieved July 3, 2025. Available at: <https://adizes.lv/lifecycle/prime/>
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO. Available at: <https://coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
12. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. ISO. Available at: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
13. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. ISO. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
14. Kouvelis P., Dong L., Boyabatli O., Li R. (Eds.). (2012). Handbook of integrated risk management in global supply chains. Wiley. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118115800>
15. Ministry of Economic Development of Ukraine. (2015). National standard of Ukraine: Risk management. General risk assessment methods (IEC/ISO 31010:2009, IDT) (DSTU IEC/ISO 31010:2013). Author.
16. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute. Available at: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-21>
УДК 338.432

Томашевський Ю.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних
економічних відносин та маркетингу,
Львівський національний університет
природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4039-8271>

Оліховська М.В.

кандидат економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2699-7684>

Томашівський О.З.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8712-3454>

Tomashevskiy Yurii

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of International Economic Relations and Marketing,
Lviv National Environmental University

Olikhovska Marta

Ph.D. in Economics, Head of the Department
of Management, Economics and Tourism,
The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Tomashivskiy Oleh

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management, Economics and Tourism,
The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

РОЗВИТОК СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

DEVELOPMENT OF MARKETING MANAGEMENT SYSTEM AND PROBLEMS OF COMPETITIVENESS OF DOMESTIC BUSINESS

Стаття присвячена актуальним питанням дослідження критеріїв формування конкурентних переваг підприємства. В Україні створюються нові умови для діяльності підприємств, за яких особливого значення набувають стратегічний підхід, концепція стратегічного управління та розробка стратегії розвитку. Встановлено, що одним із ключових напрямків стратегічного планування є конкурентна стратегія підприємства, яка генерує конкурентні переваги та передбачає перспективу ефективного функціонування та розвитку. Однак більшість підприємств мають низький рівень розвитку цих складників, особливо в сфері маркетингових стратегій. Незважаючи на це, реалізація маркетингових стратегій є ефективним способом забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємства в сучасних умовах бізнесу. Питання розробки маркетингових стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальними і відіграють важливу роль у виробничих процесах, формуванні збутової політики, організації збутової діяльності та розвитку системи маркетингового менеджменту. У статті доведено, що врахування та дотримання принципів розробки стратегії дає змогу створити ефективний засіб досягнення цілей підприємства, забезпечуючи високу конкурентоспроможність і гнучкість. Обґрунтовано особливості формування конкурентної стратегії підприємства, визначено концептуальні положення цього процесу. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до вибору конкурентних стратегій підприємств та представлено маркетинговий напрям їх удосконалення.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, маркетинговий менеджмент, стратегія, управління, маркетингова стратегія, принципи, загальна стратегія підприємства, суб'єкти бізнесу.

The article is devoted to topical issues of the research criteria for the formation of competitive advantages of the enterprise. In Ukraine, new conditions are gradually being created for the activities of enterprises, under which a strategic approach, the concept of strategic management and the development of a development strategy acquire special importance. It has been established that one of the key areas of strategic planning is the competitive strategy of the enterprise, which generates competitive advantages and foresees the prospect of effective functioning and development. However, most enterprises have a low level of development of these components, especially in the field of marketing strategies. Despite this, the implementation of marketing strategies is an effective way to ensure the appropriate level of competitiveness and successful functioning of the enterprise in modern business conditions. The issue of developing marketing strategies to increase the competitiveness of the enterprise is relevant and plays an important role in production processes, the formation of sales policy, the organization of sales activities and the development of the marketing management system. The article proves that taking into account and following the principles of strategy development makes it possible to create an effective means of achieving the company's goals, ensuring high competitiveness and flexibility. The peculiarities of the formation of the company's competitive strategy are substantiated, and the conceptual provisions of this process are defined. The article also substantiates the theoretical and methodological approaches to the selection of competitive strategies of enterprises and presents the marketing direction of their improvement.

Keywords: competition, competitiveness, marketing management, strategy, management, marketing strategy, principles, general strategy of the enterprise, business subjects.

Постановка проблеми. В Україні поступово створюються нові умови для діяльності підприємств, за яких особливу важливість набувають стратегічний підхід, концепція стратегічного управління та розробка стратегії розвитку. Проте, у більшості підприємств ці складники знаходяться на низькому рівні, особливо це стосується маркетингових стратегій, хоча їх реалізація є ефективним способом забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування в умовах сучасного бізнесу.

Постійно-зростаюча конкуренція є сучасною реальністю для вітчизняних компаній, відзначаючись масштабністю, динамізмом та

загостренням боротьби за конкурентні позиції. Дослідження, аналіз та оцінка факторів конкурентного середовища, а також своєчасне виявлення чинників негативного впливу та ризиків, здатні забезпечити ефективну роботу підприємств. На практиці вітчизняні підприємства стикаються з труднощами у використанні аналітичних інструментів, що перешкоджає повному використанню їхніх можливостей, уповільнює реалізацію маркетингових конкурентних стратегій і ускладнює процес розробки та ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Питання розробки маркетингових стратегій підвищення конкурентоспроможності

підприємства є актуальними і відіграють важливу роль у виробничих процесах, формуванні збутової політики, організації збутової діяльності та розвитку системи маркетингового менеджменту [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди були в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців.

Багато науковців досліджували цю тему, а саме: Апопій В. В., Шутовська Н. О., Серета С. А., Безкоровайна Л. В., Бойчик І. М., Бутко М. П., Багорка М. О., Ващенко А. А., Гасвська Л. М., Чернова О. В. тощо. Однак багато праць не містять етапи побудови конкурентної стратегії організації, що підтверджує актуальність обраної теми. Слід зазначити, що більшість підприємств при аналізі конкурентного середовища враховує лише окремі його чинники. За таких умов необхідно здійснювати комплексне дослідження конкурентів, розробляти перспективні напрямки ринкових можливостей, визначати вигідні ринки, впроваджувати ефективний маркетинговий комплекс у свою діяльність та успішно реалізовувати маркетингові стратегії конкуренції.

Постановка завдання. Дослідження цієї важливої теми є актуальним, оскільки під час війни Україна має невеликі шанси у конкурентній боротьбі з імпортованою продукцією. Проте, знання сучасних керівників, менеджерів та маркетингологів допоможуть вберегти існуючі конкурентоспроможні позиції послуг і товарів на ринку, а набутий досвід дасть можливість побудувати перспективи розвитку сучасних підприємств.

Можна констатувати зрушення в стратегічному мисленні в бік використання філософії боротьби в бізнес-конфлікті не тільки серед авторів вищезазначених публікацій, а й серед ТОП-менеджменту компаній. Досі проведено дуже мало досліджень щодо впливу характеру взаємовідносин між працівниками вищого керівництва компанії на питання їхньої концепції конкурентної боротьби.

Мета статті: вивчити особливості побудови конкурентної стратегії для організації та обґрунтувати теоретико-методологічні підходи до вибору маркетингових конкурентних стратегій підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вважається, що конкуренцію не можна сприймати лише негативно, а й як інструмент, який може зміцнити компанію. На цій теорії базується поділ конкурента на «хорошого» і «поганого». Для того, щоб компанія досягла стійких конкурентних переваг і покращила структуру свого бізнес-сектору,

компанія повинна мати принаймні одного-двох «хороших» конкурентів.

Вони допомагають компанії в подальшому розвитку, або компанія намагається досягти їх рівня або підтримувати будівельні стандарти. З іншого боку, компанія повинна зосередитися на послабленні «поганої» конкуренції і в той же час уникати стагнації в порівнянні з «хорошою».

На конкурентоспроможність підприємства впливає цілий комплекс факторів ззовні (зовнішні фактори) і всередині (внутрішні фактори) самого суб'єкта господарювання. Велика кількість економістів перераховують чотири основні стратегії, отримані за допомогою аналізу SWOT:

S – використання сильних сторін, щоб компанія могла скористатися можливостями;

W – через тривалість часу компанія може переважити слабку сторону;

O – компанія усуває загрозу, використовуючи свої переваги;

T – стратегія, в якій компанія мінімізує всі слабкі місця і намагається уникнути загроз.

При аналізі макросередовища важливо йти від глобального макросередовища до локального макросередовища. Зокрема:

- політичні чинники – включають політичну та урядову стабільність, вплив політичних партій, фінансову та соціальну політику;

- Економічні фактори – зосереджені на розвитку ВВП, стан платіжного балансу держави, річні відсоткові ставки та обмінні курси, рівень інфляції або дефляції, індекс споживчих цін, купівельна спроможність і фази економічного циклу (депресія, рецесія, бізнес). цикл, відновлення);

- соціальні фактори – соціальний поділ суспільства, розвиток рівня життя, рівень освіти, мобільність, доходи і видатки;

- технологічні фактори – швидкість технологічних змін і виробничі, складські, транспортні, інформаційні та технології [8].

PEST – це абревіатура від «політичні, економічні, соціальні та технологічні» фактори. Це макроекономічний аналіз, який дає огляд середовища компанії.

Метод 4С відноситься до методів ситуаційного аналізу. Він включає чотири основні чинники, а саме замовника, специфіку країни, витрати та конкурентів.

П'ятифакторна модель конкурентного середовища Портера є дуже корисним і часто використовуваним інструментом для аналізу промислового середовища компанії. Модель базується на припущенні, що стратегічне положення компанії, діяльність у певній галузі або на певному ринку це, насамперед, визначається

дією п'яти основних факторів: переговорна сила клієнта; переговорна сила постачальника; загроза появи нових конкурентів; загроза заміни; суперництвом компаній, що працюють на даному ринку [12].

На формування конкурентної стратегії організації впливає багато факторів, котрі слід враховувати: конкурентна ситуація на певному ринку; види конкурентів; фаза ЖЦТ; можливості щодо виробництва товарів; забезпечення її якісних характеристик тощо.

Представлена характеристика етапів формування та здійснення конкурентної стратегії організації (табл. 1). Стратегія компанії формально знаходить власне відображення в документі, котрий називається стратегічним планом.

Вибір стратегії удосконалення конкурентоспроможності продукції здійснюється за системою забезпечення конкурентоспроможності щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення або утримання конкурентних позицій на ринку.

В даний час існує безліч шляхів конкуренції та стратегій організації: виробнича, організаційна, товарна, цінова і т. ін. Проте слід зазначити, що в основі будь-якої стратегії лежать

певні конкурентні переваги. Стратегічне управління можна розглядати у тому числі і як менеджмент конкурентними перевагами.

До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності можна віднести наступні:

- детальне вивчення потреб споживачів та аналіз фірм-конкурентів;
- правильно та якісно обґрунтована рекламна політика фірми;
- створення товару-новинки та підвищення її якісних характеристик;
- пошук та забезпечення переваг товарів у порівнянні з товарами-субститутами;
- виявлення переваг і недоліків аналогічної продукції, і використання отриманих результатів у діяльності вітчизняних компаній;
- оновлення машин та обладнання;
- постійний контроль за зниженням собівартості товарів;
- покращення якості сервісу та обслуговування;
- диференціація товарів, які виробляються;
- посилення впливу на споживачів наших товарів для забезпечення конкурентних переваг тощо [8].

За цих умов слід максимально враховувати маркетингові принципи, зокрема:

Таблиця 1

Ключові етапи формування та здійснення конкурентної стратегії організації

Етап	Характеристика
Встановлення цілей	Формування та трактування коротко-, середньо- і довгострокових завдань компанії потребує ефективного підходу, так як це плацдарм для обрання конкурентної стратегії.
Оцінка зовнішнього оточення	Алгоритм оцінки організаційного середовища компанії, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, котрі можуть здійснювати вплив на досягнення ключових цілей.
Оцінка внутрішнього оточення	Означення внутрішніх змін компанії, котрі можуть розглядатися як його сильні сторони, аналіз їх важливості та можливості стати базою конкурентних переваг. Оцінка складається з дослідження двох областей компанії: макросередовища (порівняння ресурсів компанії й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для обрання оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання (СЗГ): дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації).
Формування мети і завдань	Характеристика за допомогою комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення, рамок в діяльності компанії, загроз і можливостей, перспектив розвитку. Здійснення сформованої стратегії потребує розробки комплексу стратегічних альтернатив, котрі враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Види критеріїв обрання альтернатив: реакція на можливості / загрози зовнішнього оточення; одержання конкурентних переваг; відповідність цілям компанії; реальність стратегії; відповідність стратегічним, фінансовим завданням і обмеженням.
План реалізації	Складання детального плану впровадження в життя обраної стратегії з означенням строків поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Виконання стратегічних рішень	Проводиться в таких межах: 1) застосування адміністративних чинників; 2) використання економічних важелів, способом формування бюджету, використання системи показників та управління за цілями. Необхідно, щоб всі розроблені рішення довелись до відома певних виконавців під виглядом затверджених планів, наказів та інших розпорядчих документів.

Джерело: складено автором за [4]



Рис. 1. Етапи формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2]

– проводити системні та комплексні дослідження стану ринкового середовища та виробничо-господарської діяльності підприємств;

– розробляти та реалізовувати маркетингову програму дій на всіх рівнях і етапах планування;

– спрямовувати діяльність усіх структурних підрозділів підприємства на задоволення потреб існуючих та потенційних споживачів;

– впроваджувати послідовну товарну, цінову, розподільчу та комунікаційну політику.

Ми впевнені, що процес формування маркетингової стратегії для підприємства повинен проходити через певні логічно-послідовні етапи, які повинні бути взаємопов'язаними та систематизованими [2]. Це забезпечить об'єктивний результат у виборі оптимальної маркетингової стратегії підприємства (рис. 1).

У сучасних умовах кожне виробниче підприємство прагне досягти зростання прибутковості та сприяти розвитку ефективної

стратегічної діяльності. Тому важливо розробити та сформувати таку маркетингову стратегію, основні напрями якої задовольнятимуть вимоги споживачів, забезпечуватимуть ефективну діяльність, максимальні прибутки, високий рівень конкурентоспроможності та сприятимуть подальшому розвитку підприємства.

Висновки. Таким чином можна стверджувати, що процес підтримки високої конкурентоспроможності підприємства означає найбільш продуктивне використання всіх ресурсів, а через це воно стає більш прибутковим, ніж її головні конкуренти на ринку, а підприємство, відповідно, здатне зайняти гідне місце на своєму сегменті ринку. Бізнес-консалтинг у розвинених країнах світу вважається ефективним механізмом досягнення стійкості підприємств і допомагає бізнесу віднайти ефективну стратегію розвитку в умовах глобалізації та невизначеності економіки.

Список використаних джерел:

1. Апопій В. В., Шутовська Н. О., Серeda С. А. Основи підприємництва : посібник. Львів : Новий світ-2000, 2014. 324 с.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2011. Вип. 36. 2021. С. 11–18.
3. Берлінг Р. Підприємництво та менеджмент : посібник. Київ : Ліра-К, 2011. 408 с.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
5. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 420 с.
6. Вальчук В. О. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* (ч. 2) : мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю (м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 352–355.
7. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121>

8. Виробничий менеджмент : підручник / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. Ю. В. Гончарова. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Кафедра, 2014. 512 с.
9. Виробничий менеджмент : підручник / за заг. ред. проф. Ю. В. Гончарова. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Кафедра, 2014. 512 с.
10. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465–470.
11. Гасвська Л. М., Чернова О. В. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2011. № 1 (55). С. 184–185.
12. Гнатєва Т. М., Лівінський А. І. Методологічне забезпечення виробничого потенціалу підприємств аграрного виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 25–31.

References:

1. Apopii V. V., Shutovska N. O., Sereda S. A. (2014). *Osnovy pidpriemnytstva : posibnyk* [Fundamentals of Entrepreneurship: a textbook]. Lviv : Novyi svit-2000, 324 p.
2. Bahorka M. O., Kadyrus I. H., Kravets O. V. (2021). Rozroblennia marketynhovykh konkurentnykh stratehii pidpriemstv [Development of marketing competitive strategies of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 36, pp. 11–18.
3. Berlin R. (2011). *Pidpriemnytstvo ta menedzhment : posibnyk* [Entrepreneurship and Management: a textbook]. Kyiv : Lira-K, 408 p.
4. Boichyk I. M. (2016). *Ekonomika pidpriemstva : pidruchnyk* [Economics of the enterprise: a textbook]. Kyiv : Kondor-Vydavnytstvo, 378 p.
5. Butko M. P. (2019). *Vyrobnychiy menedzhment : pidruchnyk* [Production management: textbook]. Kyiv : TsUL, 420 p.
6. Valchuk V. O. (2020). Upravlinnia zbutovoiu diialnistiu vyrobnychoho pidpriemstva [Management of sales activities of a manufacturing enterprise]. *Aktualni problemy vitchyznianoï ekonomiky, pidpriemnytstva ta upravlinnia na suchasnomu etapi* (ch. 2) : mat. dop. V Yuvil. nauk.-prakt. konf. stud. ta molodykh vchen. z mizhn. uchastiu (Ternopil, November 12, 2020). Ternopil, pp. 352–355.
7. Vashchenko A. A. (2015). Orhanizatsiia vyrobnytstva v umovakh minlyvoho vnutrishnoho ta zovnishnoho seredovyshcha funktsionuvannia mashynobudivnykh pidpriemstv [Organization of production in conditions of a changing internal and external environment of the functioning of machine-building enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121>
8. *Vyrobnychiy menedzhment : pidruchnyk* (2014) [Production management: textbook]. In. d-ra ekonom. nauk, prof. Yu. V. Honcharova. Kyiv : Kafedra, 2014. 512 p.
9. *Vyrobnychiy menedzhment : pidruchnyk* (2014) [Production Management: Textbook]. In. prof. Yu. V. Honcharova. Kyiv : Kafedra, 512 p.
10. Havkalova N. L., Tereshchenko L. V. (2018). Metodichniy pidkhid shchodo otsiniuvannia efektyvnosti menedzhmentu personalu na pidpriemstvi [Methodical approach to assessing the effectiveness of personnel management at an enterprise]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 465–470.
11. Haievska L. M., Chernova O. V. (2011). Vyrobnychiy potentsial – osnova rozvytku pidpriemstva [Production Potential – the basis of enterprise development]. *Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky*, no. 1 (55), pp. 184–185.
12. Hnatieva T. M., Livinskyi A. I. (2019). Metodolohichne zabezpechennia vyrobnychoho potentsialu pidpriemstv ahrarnoho vyrobnytstva [Methodological support of the production potential of agricultural production enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5, pp. 25–31.

ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-22>
УДК 338.43

Матвійчук Л.Ю.

доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет

Книш С.С.

аспірант,
Луцький національний технічний університет

Matviichuk Liudmyla

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Lutsk National Technical University

Knysh Serhii

Postgraduate Student,
Lutsk National Technical University

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

STRATEGIC PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATIONS UNDER CRISIS CONDITIONS

У статті досліджено стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій України в умовах системних криз. Проаналізовано поточний стан інвестицій у туризм, динаміку капіталовкладень, а також представлено оцінку частки України в глобальній туристичній економіці. Досліджено міжнародний досвід розвитку туристичних дестинацій. Визначено основні групи стейкхолдерів процесу планування розвитку туристичних дестинацій. Доведено, що стратегічне планування має базуватися на цілісній моделі, яка інтегрує безпекові сценарії, фінансову диверсифікацію, освітні ініціативи та міжнародну технічну допомогу. Результати дослідження можуть бути використані органами влади, місцевого самоврядування, фахівцями туристичної сфери при розробці регіональних і національних стратегій сталого розвитку туризму в пост-кризовий період.

Ключові слова: розвиток туристичних територій, дестинація, ризик, євроінтеграція, індустрія туризму, інвестиції.

The article presents a comprehensive study of strategic planning for the development of tourist destinations in Ukraine under systemic crises, particularly the full-scale war. It emphasizes that despite infrastructure destruction, disrupted logistics, and restricted mobility, tourism retains its potential as a tool for economic adaptation, social cohesion, and post-crisis recovery. It is proven that strategic planning requires a new paradigm focused on resilience, security, stakeholder integration, and digital transformation. The paper analyzes the current state of tourism investment, the dynamics of capital inflows, and Ukraine's share in the global tourism economy, which illustrates the fragmentation of national policy and the marginal position of Ukraine in the international market. The authors examine international experience, with a focus on destination recovery mechanisms in post-conflict periods. The study proposes adapting these models to the Ukrainian context with a focus on domestic tourism development, investment attraction through public-private partnerships, the application of risk mapping, and stimulation of local initiatives. Considerable attention is given to the analysis of key stakeholder groups with varying levels of influence on spatial and strategic planning, including government bodies, local communities, businesses, academic institutions, and international partners. The necessity of establishing interdepartmental platforms, local tourism offices, mechanisms for public participation, and regulatory support is highlighted. The authors stress that strategic planning should be based on a holistic model that integrates security scenarios, financial diversification, educational initiatives, and international technical assistance. Special attention is paid to identifying safe regions for tourism development, introducing tourism vouchers, and shaping a positive image of the country through cultural diplomacy. The study proposes launching national campaigns to support tourism in secure regions, including volunteer and patriotic tourism initiatives. It is determined that strategic planning during wartime requires flexible, evidence-based, and institutionally supported decisions capable of ensuring not only the viability of destinations but also transforming them into catalysts for socio-economic recovery. The research findings can be used by state

authorities, local governments, tourism professionals, analytical centers, and international partners in developing regional and national strategies for sustainable tourism development in the post-crisis period.

Keywords: *development of tourist areas, destination, risk, European integration, tourism industry, investments.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні, туристична сфера зазнала глибокої трансформації: порушено логістику, знищено інфраструктуру, обмежено доступ до багатьох регіонів, знизилася мобільність населення, а іноземний турпотік практично припинився. Проте, туризм продовжує відігравати важливу роль як інструмент соціального згуртування, економічної адаптації та культурного відновлення. Тому, в кризових умовах особливого значення набуває стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій, яке має враховувати потенціал територій, ризики, потреби населення, ресурсні обмеження та виклики безпеки. Наявні стратегії, розроблені у довоєнний період, не відповідають новим реаліям, що вимагає створення адаптивної моделі стратегічного управління.

Проблема полягає в недостатній скоординованості дій між основними стейкхолдерами, обмеженості ресурсного забезпечення та відсутності чітких безпекових сценаріїв у рамках туристичної політики. Часто відсутні гнучкі механізми реагування на загрози, а процеси відновлення дестинацій відбуваються точково, безсистемного підходу. Також на національному рівні бракує інструментів інтеграції громад, бізнесу та наукових установ у процес стратегічного планування, що стримує розвиток локальних ініціатив. Усе це свідчить про необхідність переосмислення ролі туризму в системі кризового управління, формування нових моделей просторового планування, розширення джерел фінансування та інституційного супроводу, що й визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій в умовах криз, висвітлено в науковій літературі. У роботі Головчука Ю., Мороза С. та Цесьців Д. [1] акцентовано увагу на інноваційних маркетингових підходах до управління туристичними дестинаціями. Дащук Ю. та Матвійчук Л. [2] аналізують туристичну політику України в умовах нинішніх викликів, звертаючи увагу на брак системного підходу в управлінні туризмом під час війни. Кифяк О.В. [3] у своїй монографії закладає теоретико-методологічні засади формування туристичних дестинацій, зокрема у західноукраїнських прикордонних регіонах, де кризові чинники поєднуються з транскордонними можливостями. У дослідженні Матвійчук Л., Лепкого М. та Жадько О.

[4] охарактеризовано інтеграційні процеси суб'єктів індустрії гостинності, зокрема в умовах війни. Мазаракі А. та Антонюк К. [5] розглядають публічно-приватне партнерство як інструмент залучення інвестицій у туризм.

Актуальні перспективи післявоєнного відновлення туризму аналізують Моца А., Шевчук С. і Серєда Н. [6], які вказують на потенціал внутрішнього туризму, важливість переосмислення туристичних маршрутів та розвиток безпечних і адаптивних послуг. Подібний підхід підтримують Роїк О. та Недзвецька О. [8], наголошуючи на зміні туристичних переваг українців та потребі стратегічного оновлення туристичних продуктів.

У контексті європейських практик Тимошенко Т., Богославець О. та Шевчук О. [9] демонструють шведський досвід залучення зацікавлених сторін у проєктну діяльність організацій з управління дестинаціями. Дослідники пропонують імплементацію подібних механізмів в Україні, що сприятиме більш стійкому та інклюзивному стратегічному плануванню.

Ідеї післякризового розвитку підтримують Сіра Е., Голубець І. та Безрученков Ю. [10], підкреслюючи необхідність державної підтримки та системного оновлення законодавчої бази у сфері туризму, особливо в напрямку спрощення процедур для малого та середнього бізнесу.

Цифровий вимір стратегічного планування розкрито у публікації Шматковської Т., Дзямулича М. і Стащука О. [11], які досліджують особливості моделювання бізнес-процесів у цифровій економіці. Автори акцентують на впровадженні цифрових платформ для управління дестинаціями, які дозволяють ефективно збирати дані, аналізувати ризики та моделювати сценарії розвитку в умовах невизначеності. Аналіз публікацій свідчить про наявність ґрунтовної наукової бази для дослідження стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій у кризових умовах, однак питання досліджуваних процесів саме в кризових умовах, залишається недостатньо вивченим.

Метою статті є обґрунтування підходів до стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій України в умовах війни та інших кризових ситуацій, з урахуванням специфіки безпекових ризиків, інституційних трансформацій, ресурсних обмежень і потенціалу стейкхолдерської взаємодії, а також формування пропозицій щодо інноваційних

механізмів відновлення та стійкого функціонування туристичної сфери в постконфліктний період.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни росії проти України, питання стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій набуває нового змісту й актуальності. Туристична сфера, яка до початку військових дій була важливою складовою економіки окремих регіонів, наразі перебуває в кризовому стані, проте відкриває перспективи для переосмислення власної ролі в системі національного відновлення, соціальної інтеграції та іміджевої підтримки держави [1]. Туризм у таких умовах може відігравати економічну, гуманітарну, безпекову та миротворчу функцію, що потребує формування нових стратегічних підходів і моделей управління.

У контексті стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій важливим аспектом є оцінювання динаміки капіталовкладень в індустрію туризму. Місце туризму в капітальних інвестиціях України та частку України у світових туристичних інвестиціях за 2010–2023 рр. представлено на рис. 1.

Частка туризму в капітальних інвестиціях України, демонструє нестабільність: після

пікового значення у 2012 році (2,10%) відбулося різке зниження до 0,92% у 2016 році. Незважаючи на певне поживлення у 2018–2019 рр. (1,39% та 1,44% відповідно), у 2020–2023 рр. спостерігається новий спад і стагнація, зокрема на рівні 1,25% у 2023 році [7]. Така динаміка свідчить про фрагментарний характер державної інвестиційної політики в туристичній сфері, що суперечить принципам сталого планування, які передбачають довгострокову підтримку інфраструктури та інновацій.

Частка України в капітальних інвестиціях у світову туристичну індустрію, залишається критично низькою впродовж усього періоду, не перевищуючи 0,12%. Зокрема, у 2023 році вона становила лише 0,035%, що свідчить про маргінальність України на глобальному інвестиційному ринку туризму, що, своєю чергою, обмежує привабливість українських дестинацій для міжнародних партнерів і стратегічних інвесторів [10].

Зважаючи на євроінтеграційні процеси України, окреслена ситуація засвідчує нагальну потребу в перегляді стратегічних підходів до фінансування та інвестиційного супроводу розвитку туристичних дестинацій. На нашу думку, доцільно:



Рис. 1. Місце вітчизняного туризму в інвестиційних процесах України та світу в динаміці за 2010–2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [7]

– активізувати державні механізми стимулювання інвестування у туристичну інфраструктуру;

– гармонізувати інвестиційну політику із стандартами ЄС;

– інтегрувати інструменти залучення приватного капіталу через державно-приватне партнерство;

– забезпечити стабільність фінансування пріоритетних туристичних destination.

Стратегічне планування розвитку туристичних destination неможливе без суттєвого посилення інвестиційної складової, що має базуватись на довгостроковому, інституційно підтриманому підході, узгодженому з європейськими орієнтирами сталого розвитку [3].

У контексті стратегічного планування розвитку туристичних destination в умовах війни важливим є вивчення міжнародного досвіду країн, які зіткнулися зі збройними конфліктами, проте змогли відновити туристичну сферу або трансформувати її в інструмент стабілізації та економічного зростання [9]. Зокрема, приклади Хорватії, Боснії і Герцеговини, Колумбії, Шрі-Ланки та Ізраїлю демонструють різноманітні підходи, від ребрендингу й екотуризму до розвитку миротворчого та релігійного туризму (таблиця 1). Спільним для цих країн є те, що вони активно використовували інституційне планування, державні програми, підтримку міжнародних організацій та інвесторів для

формування нових візій туризму як елемента національного відновлення.

Для України такий досвід має особливе значення в умовах російської війни. Українська модель стратегічного планування туристичних destination може спиратися на концепцію стійкості, цифрову трансформацію, розвиток внутрішнього туризму та підтримку малого і середнього бізнесу. При цьому важливо адаптувати європейські підходи до регіонального планування та державної підтримки, що підтверджено позитивними результатами постконфліктного відновлення у вищезгаданих країнах [11]. Таким чином, світовий досвід може слугувати дорожньою картою для створення ефективної та стійкої туристичної політики України в умовах післявоєнної відбудови.

У процесі стратегічного планування розвитку туристичних destination в умовах війни особливої ваги набуває ідентифікація та ефективна взаємодія з зацікавленими сторонами, які безпосередньо чи опосередковано впливають на прийняття управлінських рішень, реалізацію проєктів і стійкість територій. В умовах війни структура стейкхолдерів розширюється за рахунок безпекового, волонтерського, міжнародного та дослідницького компонентів, що зумовлює необхідність системного аналізу їхніх ролей, інтересів і механізмів впливу.

Основні групи стейкхолдерів розвитку туристичних destination систематизовано в таблиці 2.

Таблиця 1

Світовий досвід планування розвитку туристичних destination в країнах які мають досвід військових конфліктів

Країна	Стратегічні підходи	Інструменти планування	Результати та виклики
Хорватія	Ребрендинг destination, акцент на культурну спадщину та узбережжя	Національні програми відновлення, інвестиції в інфраструктуру, підтримка ЄС	Зростання ВВП; труднощі з диверсифікацією турпродукту
Боснія і Герцеговина	Миротворчий туризм, культурна пам'ять, трансформація травматичного досвіду	Програми ООН, підтримка ЄС, партнерства з неурядовими організаціями	Повільне відновлення, зосередженість на спеціалізованому туризмі (історичному, релігійному)
Колумбія	Соціальний туризм, реінтеграція територій через туризм	Стратегія «Turismo, paz y desarrollo», підтримка міжнародних програм	Ріст туризму на 300% за 10 років; виклики безпеки та інфраструктури
Шрі-Ланка	Реконструкція пляжних destination, промоція безпеки	Туристичні зони, пільгове оподаткування, підтримка інвесторів	Відновлення туризму до рекордного рівня у 2018 р., однак чутливість до криз (теракти 2019 р.)
Ізраїль	Релігійний та культурно-історичний туризм	Геополітична сегментація destination, високий рівень безпеки	Стабільний потік паломників; туризм як елемент політичної стратегії
Україна	Destination стійкості, воєнний туризм, переорієнтація на внутрішній ринок	Стратегії регіонального розвитку, державна підтримка МСП, цифровізація	Початкові кроки; високий ризик; потреба в європейських моделях відновлення

Джерело: побудовано автором на основі [2; 4; 6; 9]

Таблиця 2

Основні групи стейкхолдерів розвитку туристичних дестинацій

Група стейкхолдерів	Представники	Інтереси	Функції	Інструменти впливу
Держава та органи влади	Міністерство економіки, ДАРТ, ОВА, ТГ	Відновлення економіки, безпека, імідж країни	Формування стратегій, координація, фінансування	Програми підтримки, нормативні акти, держплани
Міське самоврядування	Міські, селищні, сільські ради, громади	Розвиток громади, зайнятість, доходи до бюджету	Реалізація місцевих стратегій, участь у проєктах	Стратегії розвитку, місцеві ініціативи
Бізнес	Туроператори, готелі, ресторани, фермери	Прибутковість, виживання, нові ринки	Інвестування, створення турпродуктів, інновації	Громадські об'єднання, бізнес-асоціації
Громадські організації	Волонтерські ініціативи, спілки	Розвиток громад, сталість, збереження спадщини	Моніторинг, просвіта, реалізація проєктів	Гранти, участь у дорадчих органах, співпраця
Науково-освітні установи	Університети, дослідні центри, експерти	Застосування знань, розвиток кадрів, аналітика	Аналітичне забезпечення, розробка моделей	Дослідження, рекомендації, консультації
Міське населення / громади	Жителі дестинацій	Робочі місця, якість життя, соціальна стабільність	Участь у плануванні, надання послуг	Громадські слухання, ініціативи, партнерства
Міжнародні партнери	ЄС, ООН, USAID, UNDP, ЄБРР, GIZ	Стабільність регіону, інтеграція, підтримка реформ	Фінансування, технічна допомога, політична підтримка	Гранти, консультації, міждержавні проєкти

Джерело: побудовано автором

Систематизовані групи стейкхолдерів, залучених до планування й розвитку туристичних дестинацій України в умовах війни, включають державні органи, міське самоврядування, бізнес, громадянське суспільство, науково-освітні установи, громади та міжнародних партнерів [5]. Кожна з груп має власні цілі, від безпеки та економічного відновлення до збереження культурної спадщини й соціальної згуртованості, а також використовує різні інструменти впливу, зокрема нормативно-правові акти, регіональні стратегії, грантові програми, консультаційні платформи, громадську участь тощо. Розуміння їхніх функцій і координація взаємодії є важливим для забезпечення цілісного підходу до просторового й соціально-економічного планування дестинацій в умовах постконфліктного відновлення.

Ефективне стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій України в умовах війни вимагає цілісного врахування інтересів та функцій широкого кола стейкхолдерів. Визначення їхніх ролей і інструментів впливу дозволяє сформувати адаптивну, інклюзивну та багаторівневу систему управління розвитком туризму, орієнтовану на безпеку, відновлення, стійкість і євроінтеграційні орієнтири. Участь громад, підтримка з боку міжнародних

партнерів, науково-аналітичний супровід та міжсекторна співпраця є основними чинниками для формування ефективних моделей відновлення туристичних територій у поствоєнний період.

У кризових умовах, зокрема в умовах війни, стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій в Україні має ґрунтуватися на гнучких, безпечних та інституційно підкріплених підходах. Передусім важливо переглянути нормативно-правову базу та запровадити спеціальні правові режими для туристичної сфери, які б передбачали пільги, інвестиційні стимули, податкові канікули та спрощені процедури для ведення туристичного бізнесу в безпечних регіонах. Не менш важливим є посилення координації між основними стейкхолдерами – органами влади, громадами, бізнесом, освітніми установами та міжнародними донорами, через створення міжвідомчих платформ і робочих груп. Децентралізація управління, активізація ролі громад у плануванні дестинацій та створення місцевих туристичних офісів дасть змогу забезпечити територіальну чутливість і відповідальність за прийняті рішення.

Економічна складова стратегічного планування передбачає активну мобілізацію як

Окремим напрямом мають стати соціальні та освітні ініціативи. Варто розширити програми перекваліфікації для працівників туристичного сектору, підтримувати розвиток підприємництва серед внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих категорій населення. Також необхідно інтегрувати науково-дослідний потенціал у процес стратегічного планування: залучення експертів до розробки кризостійких сценаріїв, використання ГІС-моделей та створення систем моніторингу дозволить забезпечити обґрунтованість

Доведено, що ефективне стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій України в умовах війни повинно базуватися на інтеграції безпекових, економічних, соціальних та інституційних чинників, які враховують реалії воєнного часу та потенціал післявоєнного відновлення. Забезпечення міжсекторної взаємодії, підтримка громад, залучення міжнародних партнерів, розвиток внутрішнього туризму та науково обґрунтоване управління є ключовими передумовами для формування стійких дестинацій, здатних адаптуватися до кризових викликів і водночас сприяти економічному зростанню, соціальній згуртованості та позитивному іміджу України на міжнародній арені.

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.06.2025).

8. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 46. С. 11–15.

9. Тимошенко Т., Богославець О., Шевчук О. Європейський досвід залучення зацікавлених сторін в проєктній діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями: приклад Швеції для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59> (дата звернення: 18.06.2025).

10. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 155–158.

11. Шматковська Т., Дзямулич М., Стащук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66> (дата звернення: 07.06.2025).

References:

1. Gholovchuk Ju., Moroz S., Cesjeiv D. (2022) Upravlinnja turystychnymy destynacijamy: innovacijni marketynghovi pidkhody [Management of Tourist Destinations: Innovative Marketing Approaches]. *Problemy suchasnykh transformacij. Serija: ekonomika ta upravlinnja*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-0> (accessed June 07, 2025) [in Ukrainian].

2. Dashhuk Ju., Matvijchuk L. (2022) Turystychna polityka v umovakh sjoghodennja: dosvid Ukrajiny [Tourism Policy in the Current Conditions: The Experience of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-2> (accessed May 27, 2025) [in Ukrainian].

3. Kyfjak O. (2021) Teoretyko-metodologichnyj bazys formuvannja turystychnykh destynacij u zakhid-noukrajinsjkykh prykordonnykh rehionakh [The Theoretical and Methodological Basis for the Formation of Tourist Destinations in the Western Ukrainian Border Regions]. Ternopilj: ZUNU, 332 p. [in Ukrainian].

4. Matvijchuk L., Lepkyj M., Zhadjko O. (2023) Integhracijni procesy sub'ektiv industriji ghostrynstnosti Ukrajiny v suchasnykh umovakh [Integration Processes of Hospitality Industry Entities in Ukraine under Current Conditions]. *Tovaroznavchij visnyk*, no. 1 (16), pp. 255–262. [in Ukrainian].

5. Mazaraki A., Antonjuk K. (2021) Kharakterystyka publichno-pryvatnogho partnerstva jak efektyvnoji formy investyijnogho zabezpechennja sfery turyzmu v Ukraini [Characteristics of Public-Private Partnership as an Effective Form of Investment Support for the Tourism Sector in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 50–56. [in Ukrainian].

6. Moca A., Shevchuk S., Sereda N. (2022) Perspektyvy pisljavojennogho vidnovlennja sfery turyzmu v Ukraini [Prospects for the Post-War Recovery of the Tourism Sector in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (accessed June 07, 2025) [in Ukrainian].

7. Oficijnyj sajт Derzhavnoji sluzhby statystyky Ukrajiny [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed June 07, 2025).

8. Rojik O., Nedzvecjka O. (2022) Shljakhy rozvytku turystychnoji sfery Ukrajiny u vojennyj period [Ways of Developing Ukraine's Tourism Sector During the War Period]. *Naukovyj visnyk Khersons'kogho derzhavnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, no. 46, pp. 11–15.

9. Tymoshenko T., Boghoslavecj O., Shevchuk O. (2023) Jevropejskij dosvid zaluchennja zacikavlenykh storin v proektnij dijalnosti orghanizacij z upravlinnja turystychnymy destynacijamy: pryklad Shveciji dlja Ukrajiny [European Experience of Stakeholder Engagement in Project Activities of Destination Management Organizations: The Example of Sweden for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59> (accessed June 18, 2025) [in Ukrainian].

10. Sira E., Gholubecj I., Bezruchenkov Ju. (2022) Pisljavojenne vidnovlennja turyzmu v Ukraini [Post-War Recovery of Tourism in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, no. 68, pp. 155–158. [in Ukrainian].

11. Shmatkovsjka T., Dzjamulych M., Stashhuk O. (2021) Osoblyvosti modeljuvannja biznes-procesiv v umovakh formuvannja cyfrovoji ekonomiky [Peculiarities of Business Process Modeling in the Context of Digital Economy Formation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66> (accessed June 07, 2025) [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-23>
УДК 338.48:658.8 (477)

Цвілій С.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного
та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-6238>

Михайлик Д.П.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри міжнародних відносин, управління
та адміністрування,
Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2425-0437>

Бублей Г.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин, управління
та адміністрування,
Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-274X>

Tsviliy Sergiy

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Tourism,
Hotel and Restaurant Business,
National University Zaporizhzhia Polytechnic

Mykhailyk Denys

Doctor of Economic Sciences, Docent,
Professor at the Department of International Relations,
Management and Administration,
Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

Bublei Halina

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of International Relations,
Management and Administration,
Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ УКРАЇНИ ТА МЕХАНІЗМУ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

DESIGNING A MARKETING STRATEGY FOR TOURISM DEVELOPMENT IN THE REGION OF UKRAINE AND THE MECHANISM FOR ITS IMPLEMENTATION

Метою статті є розробка маркетингової стратегії розвитку туризму регіону та комплексного механізму її реалізації на основі узагальнення та структуризації досвіду середньо- та довгострокового маркетингового планування. Розроблено універсальну стратегію розвитку туризму як найбільш повну, застосовувану на практиці сукупність елементів, здатну визначити пріоритетні заходи та вектор руху регіону для успішної реалізації планів, націлених на ефективний розвиток туризму в регіоні. Визначено цільові орієнтири стратегічного розвитку туризму в регіоні країни. Структуровано пріоритетні стратегічні цілі й завдання розвитку туризму в регіоні України. Складено та унаочнено процес створення маркетингової стратегії розвитку туризму в регіоні України. Запропоновано комплексний механізм реалізації маркетингової стратегії розвитку туризму в регіоні України. Розроблений підхід заснований на синтезі ефективних елементів туристичних практик.

Ключові слова: розвиток туризму, маркетингова стратегія, вітчизняний регіон, відновлення, туристична територія, механізм, імідж, бенчмаркінг.

The purpose of the article is to develop a marketing strategy for the development of tourism in the region and a comprehensive mechanism for its implementation based on the generalization and structuring of the existing experience of medium- and long-term marketing planning. Given that many regions of Ukraine are aimed at creating their own marketing strategies for tourism development, the issues of their development and implementation continue to be relevant for science. Research methods: process approach, structuring, scenario, ordering, generalization method. A universal tourism development strategy has been developed as the most complete, practically applied set of elements capable of determining priority measures and the vector of movement of the region for the successful implementation of plans aimed at the effective development of tourism in the region. Target benchmarks for the strategic development of tourism in the region of Ukraine have been determined. Priority strategic goals and objectives for the development of tourism in the region of Ukraine have been structured. The process of creating a marketing strategy for the development of tourism in the region of Ukraine has been compiled and visualized. A comprehensive mechanism for implementing a marketing strategy for the development of tourism in the region of Ukraine has been proposed. The practical value of the article lies in the fact that the measures formulated within the framework of a comprehensive mechanism are aimed at: increasing the tourist attractiveness of the territory, creating conditions for the intensification of entrepreneurial activity, increasing the well-being of the population, comprehensive development of tourism infrastructure and existing resources, contributing to meeting the needs and gaining a competitive position in the interregional division of labor in the field of tourism by the region of Ukraine. Further scientific research should be conducted in the direction of developing a marketing strategy for the restoration and development of tourism, a mechanism for implementing the strategy for domestic tourist territories that were temporarily occupied during the war.

Keywords: tourism development, marketing strategy, domestic region, recovery, tourist area, mechanism, image, benchmarking.

Постановка проблеми. Зарубіжний досвід пропонує різноманітні приклади ефективних маркетингових стратегій і програм, орієнтованих на комплексний розвиток туристичних регіонів, стимулювання пріоритетних мікробізнесів та галузей, забезпечення привабливості для цільових аудиторій [5]. Дані стратегії передбачають альтернативні варіанти маркетингового розвитку та побудови моделей взаємодії стейкхолдерів; при цьому сконцентровані на досягненні маркетингових цілей і задач туристичних територій, детально формулюючи стратегічне бачення, завдання, інструменти та показники ефективності, мають більш докладний та опрацьований характер порівняно з їхніми нечисленними українськими аналогами [8]. Регіонам України також необхідний туристичний маркетинг через низку причин, пов'язаних з новою парадигмою стратегічного менеджменту туристичних територій і зростаючою роллю дійсно ринкових методів, підвищенням рівня конкуренції, переважанням «економіки вражень», принципово новими можливостями просування брендів [14; 20]. Зважаючи на те, що багато регіонів України націлені на створення власних маркетингових стратегій розвитку туризму, проблематика їх розробки і реалізації продовжує залишатися актуальною для науки. Складовою економічної політики окремих регіонів України є розробка програми територіального маркетингу туризму, основа якої – планомірне та системне вивчення стану та тенденцій розвитку туризму вітчизняного регіону з метою прийняття раціональних рішень [13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню стану, тенденцій і перспектив туристичного розвитку вітчизняних регіонів,

а також формуванню стратегій для туристичних територій країни з позиції маркетингового підходу останнім часом приділяли значну увагу багато вітчизняних вчених, серед яких: В. Бондаренко, Н. Медведєва [1], Л. Бондаренко [2], О. Борисюк, І. Дудник, О. Беркова [3], І. Буднікевич, І. Гавриш, І. Крупенна [4], К. Горюнова [5], Гуцал, І. Шоробура [6], О. Мельниченко, В. Шведун [7], Г. Олексюк, О. Полольський [8], О. Радченко, С. Горбаченко [9], О. Рібейро Рамос [10], А. Романова [11], Б. Семак [12], Н. Серєда [13], І. Смирнов, О. Любіцева [14], Т. Сокол, О. Фастовець [15], Д. Грибова, В. Збарський, М. Талавіря, І. Охріменко, Н. Хомів, Л. Ярема [16], Т. Устік [17], а також інші відомі дослідники та науковці.

Однак, сам процес створення та впровадження маркетингової стратегії розвитку туризму в регіонах України часто носить досить безсистемний характер, при цьому іноді звужується предмет впливу, а комплекс маркетингу опрацьовується вибірково, оскільки єдиного комплексного підходу у цій галузі не сформовано.

Мета статті. Розробка маркетингової стратегії розвитку туризму регіону та комплексного механізму її реалізації на основі узагальнення та структуризації існуючого досвіду середньо- та довгострокового маркетингового планування.

Виклад основного матеріалу. На базі узагальненого досвіду вітчизняних регіонів України (довоєнний період і під час війни), а також зарубіжних планів маркетингу туризму запропоновано універсальну стратегію розвитку туризму як найбільш повну, застосовувану на практиці сукупність елементів, здатну визначити пріоритетні заходи та вектор руху регіону для успішної реалізації планів, націлених на ефективний розвиток туризму в регіоні. Дана

стратегія спрямована: 1) на формування оптимальної моделі розвитку туристичного регіону; 2) на формування оптимальних умов підвищення якості всіх видів туристичних ресурсів регіону; 3) на пошук їх потенційних споживачів; 4) на позиціонування туристичного регіону у міжрегіональному розподілі праці.

Елементами універсальної моделі стратегічного розвитку туризму в регіоні є цільові орієнтири. Так, постановка мети управління (мети функціонування об'єкта) є відправною

точкою проектування процесу управління, що визначає критерії функціонування [10]. Цільові орієнтири представлено на рис. 1.

Пріоритетні цілі розвитку визначаються для кожної туристичної території індивідуально і можуть змінюватись. Однак, вивчення маркетингових програм та практики регіонального маркетингу туризму дозволило виділити основні напрямки, які є необхідними для розробки в кожному регіоні України (рис. 2).



Рис. 1. Цільові орієнтири стратегічного розвитку туризму в регіоні України

Джерело: складено за [1; 9; 18]



Рис. 2. Пріоритетні стратегічні цілі розвитку туризму в регіоні України

Джерело: складено за [1; 9; 18]

Цілі відображають стратегічне бачення майбутнього туризму в регіоні, при цьому визначаючи цільову модель розвитку та пріоритетні напрямки, а також є орієнтиром, що відображає ступінь реалізації намічених планів, одночасно вказуючи на ефективність обраних механізмів та причини невідповідностей досягнутих значень. Основні цілі зумовлюють пріоритетні завдання (табл. 1).

Методологія маркетингу туристичної території є циклом дослідницьких, проектних, представницьких і реалізаційних процедур у функціональній структурі стратегічного управління територіями [19]. Наведемо схему процесу створення маркетингової

стратегії розвитку туризму в регіоні України (рис. 3).

На думку авторів, маркетингова стратегія розвитку туризму в регіоні країни розробляється на основі виявлених у ході проведеного аналізу характеристик з урахуванням тенденцій та можливостей стратегічної моделі розвитку.

Стратегія визначає, як реалізувати існуючі туристичні пропозиції, підвищити конкурентоспроможність, домогтися визнання та відповідати очікуванням цільових сегментів. При цьому стратегія маркетингу розвитку туризму регіону може бути спрямована не лише на залучення цільових ринків, а й на

Таблиця 1

Пріоритетні стратегічні завдання розвитку туризму в регіоні України

Стратегічна мета	Стратегічні завдання
Забезпечення довгострокового ефективного маркетингового управління	Затвердження відповідальної за реалізацію регіонального туристичного маркетингу організації чи маркетингової служби в апараті управління. Створення єдиної системи маркетингу туристичного регіону та забезпечення єдності маркетингового підходу. Розробка довгострокового стратегічного плану маркетингу та маркетингової стратегії розвитку туризму. Формування довгострокового маркетингового бачення та визначення мети розвитку туризму. Здійснення маркетингової підтримки всіх галузей, які пов'язані з туризмом.
Формування привабливих умов для населення та пріоритетної туристичної аудиторії (зростання естетичної, соціокультурної, економічної привабливості)	Створення привабливих економічних умов пріоритетної аудиторії та місцевого населення. Забезпечення туристичної привабливості регіону. Підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Забезпечення привабливості пріоритетного для регіону туристичного спрямування.
Створення конкурентоспроможної туристичної пропозиції	Диференціювання та визначення конкурентоспроможності існуючих пропозицій туристичної території. Розробка перспективних пропозицій та міжрегіональних проектів відповідно до тенденцій попиту та пропозицій у туризмі. Розробка нових заходів та збільшення кількості подій.
Забезпечення доступності туристичної пропозиції	Виявлення перспективних ринків збуту та споживачів. Формування спеціальних програм для вибудовування довгострокових партнерських відносин із регіональними та національними туристичними компаніями.
Розробка ефективного просування туристичної пропозиції регіону, його позитивного іміджу та туристичного бренду	Формування позитивного іміджу туристичного регіону, сприятливого для населення та пріоритетної аудиторії. Створення сильного бренду та відокремлення образу туристичного регіону від образу конкурентів. Реалізація ефективної внутрішньої та зовнішньої інформаційно-комунікаційної політики регіону. Реалізація рекламної інформаційної діяльності пріоритетного туристичного спрямування. Просування найкращим чином пропозицій туристичного регіону, його іміджу та бренду.
Налагодження партнерських довгострокових відносин у сфері туризму	Створення широкої партнерської мережі. Формування перспективної спільної туристичної пропозиції. Залучення пріоритетних зацікавлених сторін.
Досягнення внутрішньої лояльності та підтримки маркетингових перетворень	Забезпечення всебічної підтримки маркетингової ініціативи місцевим населенням. Здійснення маркетингу туристичної території. Підвищення рівня «туристичного» патріотизму виробників та споживачів
Стратегічна маркетингова спеціалізація та розвиток пріоритетного туристичного напрямку (еко-, спортивний, діловий, культурний тощо)	Формування пріоритетної маркетингової галузевої стратегії. Визначення цільових заходів та механізмів розвитку туризму.

Джерело: складено за [2; 15; 17]

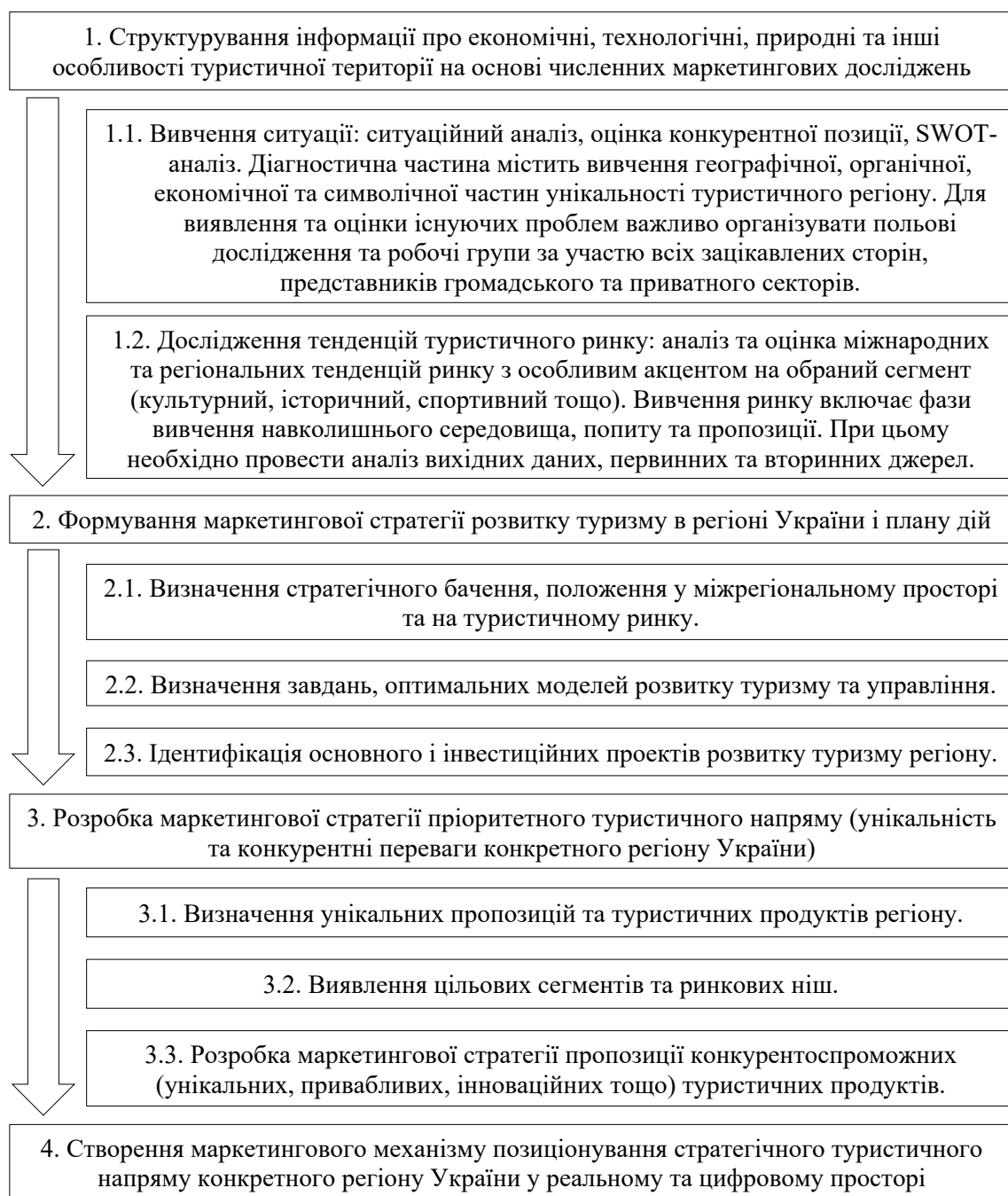


Рис. 3. Процес створення маркетингової стратегії розвитку туризму в регіоні України

Джерело: складено авторами

відтік неперспективних із регіональної точки зору туристичних ринків, навіть до демаркетингу туристичного регіону (після повної деокупації ТОТ України).

По кожному з напрямків стратегія зумовлює цілі, пропонує низку заходів та елементів для їх досягнення та розвитку туризму регіону. Регіону необхідна туристична спеціалізація, заснована на унікальних атрибутах та конкурентних перевагах. Так, маркетингова стратегія пріоритетного туристичного напрямку дозволить сфокусуватися на певних

сегментах та досягти стратегічних цілей. Однією з сучасних технологій, яку слід використати для розробки стратегії розвитку туризму в регіоні, є бенчмаркінг (діяльність із довгострокового формування стратегії розвитку туризму в регіоні, що заснована на найкращому управлінському досвіді різних партнерів та конкурентів на національному та міжнародному туристичних ринках [12]. Цей підхід дозволить уникнути маркетингових «пасток» та адаптувати практику найуспішніших регіонів.

Принципово важливими складовими маркетингу туристичної території є усвідомлення та просування території конкретного регіону України як місця здійснення різних туристичних проєктів, що ґрунтуються на прогнозуванні й знанні потреб світової, національної та локальної економіки туризму, поточної ситуації та реальних можливостей території. Перед регіонами стоїть завдання створення ефективної маркетингової стратегії просування, яка визначає концепцію позиціонування, формування привабливого туристичного образу, інструменти просування, розширення лояльної аудиторії, а також розвитку туристичного ринку. Крім того, треба розробити бренд-стратегію, стратегію входження на існуючі ринки (стратегію проникнення), стратегію комунікацій та розповсюдження [4; 6]. Важливо використовувати підхід, вироблений під час семінарів та робочих груп на основі врахування думок зацікавлених сторін.

Оцінка результативності має проводитися на основі системи вимірюваних показників, які відображають кількісну та якісну інформацію відносно різних галузей розвитку економіки туризму, інвестицій, пріоритетних туристичних напрямків, громадської думки, брендингу, комунікацій, а також передбаченої стратегією. У конкретному вітчизняному регіоні успіх може вимірюватися розширенням бази оподаткування туристичних послуг, появою нових видів туристичного бізнесу, припливом мешканців в регіон для участі в організації туристичного обслуговування, покращенням екологічних властивостей [3; 16].

Завершення роботи над документом має супроводжуватися проведенням додаткового семінару з консультативною групою. Заключний етап аналізу забезпечить отримання зворотного зв'язку щодо стратегічного маркетингового плану, напрямів стратегії розвитку туризму та підсумкових рекомендацій.

Для більшості вітчизняних туристичних територій характерно інтуїтивне визначення актуальних для регіону завдань та планів, при цьому відповідальні за створення стратегій не завжди мають достатніх навичок й методів реалізації намічених змін на практиці. Необхідні методологія, механізми впровадження та реалізації. Тому, визначивши основні цілі та завдання регіональної політики реалізації маркетингового підходу в управлінні туризмом регіону, важливо перейти до розробки механізмів туристичного маркетингу регіону, які мають бути відображені в маркетинговій стратегії розвитку туризму, а сформовані на її основі програми та програмні заходи мають забезпечувати їх реалізацію.

Механізм управління туристичним маркетингом регіону має включати: 1) створення відповідальної за реалізацію туристичного маркетингу регіону організації або маркетингової служби в апараті управління; 2) закріплення за відповідальним органом функцій, розподіл ролей та відповідальних осіб; 3) розробку організаційної схеми управління маркетинговою діяльністю у сфері туризму регіону; 4) підвищення ролі та значення туристичного маркетингу для керівників місцевих органів влади у регіоні; 5) розробку довгострокової маркетингової стратегії розвитку туризму, стратегічного бачення майбутнього туристичної території у співпраці з ключовими для сфери туризму секторами та зацікавленими сторонами; 6) формування плану маркетингу, визначення пріоритетних напрямів розвитку туризму, розробку маркетингової стратегії розвитку туризму, а також просування туристичного продукту регіону; 7) вдосконалення системи управління всіма видами туристичних ресурсів та територіальної інфраструктури; 8) організацію регіональних маркетингових ресурсів для туризму, практичний облік (ведення бази даних про маркетингові організації та довідкову інформацію, зміцнення системи підготовки кадрів та задоволення попиту на фахівців); 9) розробку та впровадження нових методів дослідження, аналізу, обліку даних, маркетингових інструментів та програм; 10) вибудовування гнучкої системи взаємовідносин та узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін; 11) забезпечення інформаційного, рекламного, фінансового супроводу просування туристичних торгових марок регіону; 12) проведення для туристичних підприємницьких і бізнес-структур навчальних семінарів, що сприяють визначенню ринкової ніші, цільової аудиторії та механізмів розвитку і просування туристичного продукту; 13) розробку схеми фінансового забезпечення і пошук джерел фінансування маркетингу в туризмі.

Механізм управління туристичним маркетингом регіону спрямований: 1) на формування системи відносин апарату управління, маркетингових служб регіону та різних туристичних бізнес-структур; 2) на ефективне управління туристичним маркетингом регіону; 3) на узгодження інтересів щодо розвитку туризму і вирішення новітніх проблем; 4) забезпечення відповідної підтримки; 5) на координацію пріоритетних туристичних напрямів; 6) на реалізацію спільних значимих для суб'єктів регіонального туризму комплексних проєктів.

Механізм розробки конкурентоспроможної туристичної пропозиції регіону включає:

1) визначення цілей і формування продуктової стратегії туристичної території, карти пропозицій; 2) виявлення пріоритетної аудиторії, дотримання тенденцій попиту, пропозиції, збуту; 3) моніторинг пропозицій, визначення їх конкурентоспроможності й актуальності; 3) роботу з виявленими проблемами, максимізацію переваг, можливостей; 4) диференціацію існуючих туристичних пропозицій відповідно до їх якості, супроводжуючих та додаткових послуг з метою забезпечення визнання на внутрішньому та зовнішньому ринках; 5) розширення номенклатури імпортозамінних та експортованих туристичних продуктів регіону; 6) стимулювання інновацій та інвестицій у перспективні туристичні напрямки; 7) створення системи туристичних марок регіону; 8) диверсифікацію – розробку нових туристичних продуктів та пропозицій для нових ринків з метою збільшення різноманітності пропозицій; 9) створення міжрегіональних туристичних проектів – сприяння додатковому розширенню ринку; 10) визначення нових заходів та збільшення кількості подій; 11) забезпечення максимального завантаження об'єктів інфраструктури туризму; 12) зростання маркетингової конкурентоспроможності туристичних компаній регіону – підвищення рівня орієнтованості на потреби клієнта, інформаційне забезпечення, формування навичок створення та просування іміджу торгової марки; 13) ефективне, дієве та результативне управління з метою забезпечення розвитку пропозиції та завоювання туристичного ринку певним регіоном.

Механізм управління туристичним маркетингом регіону має забезпечити: 1) формування найповнішої конкурентоспроможної пропозиції регіону України, що відповідає вимогам туристичного ринку, що здатний задовольнити потреби місцевого населення та туристів; 2) формування продуктової стратегії, подій, економіки вражень, спогадів; 3) диференціацію і диверсифікацію туристичних пропозицій; 4) адаптацію підприємств туристичної сфери відповідно до вимог ринку та створення стратегічних взаємовигідних партнерств; 5) реалізацію функцій, що дозволяють продавати регіональні туристичні ресурси.

Однак, акумульовані туристичні ресурси, унікальні пропозиції та супутні товари необхідно реалізувати якнайкраще, скоротивши витрати споживання, зміцнюючи позиції регіону в міжрегіональному туристичному просторі [11]. Подібним вимогам має відповідати механізм формування ефективної системи розподілу та збуту комплексного туристичного продукту регіону, до складу якого авторами

включено: 1) пошук потенційних ринків збуту та споживачів; 2) розробка конкретного плану і макета туристичної території регіону, що відбиває потреби, співвідношення його з туристичною пропозицією об'єктів, майданчиків, локацій; 3) підготовка для продажу або оренди (пріоритетні пропозиції та готові об'єкти); 4) реалізація цілеспрямованих маркетингових програм для залучення цільової аудиторії (орендарів, споживачів, туристів); 5) формування ефективних каналів збуту й мотивування довгострокових зв'язків між місцевими туристичними компаніями та представниками пріоритетних туристичних напрямків за межами регіону; 6) сприяння поширенню торгових марок туристичного регіону на зовнішні ринки; 7) підвищення ефективності маркетингового супроводу обслуговування; 8) розробка міжрегіонального партнерства для реалізації спільних пропозицій з метою збільшення каналів та території розповсюдження; 9) стимулювання інтенсифікації частоти покупок туристами у місцевих магазинах регіональних марок вітчизняних виробників (спеціальні програми «бізнес для бізнесу», програми заохочення для туристів); 10) підготовка спеціальної програми залучення споживачів до пріоритетного туристичного напрямку, доведення до них актуальної інформації, полегшення умов замовлення послуг; 11) формування системи управління каналами та партнерськими відносинами та способів запобігання та ліквідації конфліктів.

Механізм, як єдиний технологічний процес, виступає у якості інструменту управління сферою розподілу та створення умов для ефективного задоволення потреб, ринкового попиту, управління ланцюжками створення та доведення до споживача туристичного продукту, а також він спрямований на формування маркетингової культури обміну товарами та послугами, вибудовування довгострокових партнерств та каналів. Просування є невід'ємною частиною туристичного маркетингу регіону, формуючи і стимулюючи попит на ресурси, послуги та пропозиції. Тільки той регіон України зможе домогтися сталого розвитку туризму, який усвідомлено буде використовувати конкурентні переваги, грамотно себе позиціонуватиме і вміло просуватиме інформацію.

Механізм просування туристичних пропозицій включає: 1) формування стратегії просування туристичних пропозицій регіону та забезпечення єдності підходу та інформації; 2) консолідоване просування продукції підприємств сфери туризму регіону на внутрішні та зовнішні ринки за допомогою участі у виставках та форумах, організації зв'язків

із громадськістю; 3) просування зовнішній ринок туристичних марок регіону; 4) інформаційне забезпечення конкретних туристичних програм регіону; 5) створення загальних рекламних матеріалів для подій конкретної туристичної компанії; 6) пошук нових каналів і інструментів просування туристичних пропозицій регіону (сайт, розроблений відповідно до новітніх тенденцій і трендів); 7) створення нових маркетингових матеріалів для просування туристичних пропозицій регіону, широке їх розповсюдження; 8) розробку чітких і незабутніх, орієнтованих на споживача стислих повідомлень; 9) забезпечення координації зовнішніх повідомлень; 10) створення налагодженої системи взаємодії з громадськими та регіональними засобами масової інформації; 11) активізацію та систематизацію прес-служб органів влади, провідних підприємств та організацій сфери туризму регіону.

Механізм дозволяє підвищити поінформованість цільової аудиторії про регіон, події, туристичну пропозицію, створити привабливість зосереджених на його території туристичних ресурсів, умов перебування туристів та ділової активності. Він націлений на систематизацію і консолідацію зусиль, створення єдиної стратегії просування, формування туристичного патріотизму в регіоні.

Стратегічним напрямом туристичного маркетингу є маркетинг іміджу. Так, потреба у формуванні іміджу регіонів виходить з того, що у сучасній ситуації регіональний туризм не може розглядатися як самостійна замкнута система, оскільки її функціонування залежить від ресурсів, які залучені за допомогою систем зв'язків, куди його включено [7]. Саме необхідність визначення місця у регіональній структурі та формування образу надійного партнера в туризмі зумовлює потребу створення ефективної технології та механізму реалізації.

Механізм формування та просування позитивного туристичного іміджу включає: 1) визначення конкурентних переваг (забезпечення безпеки туристів, рекреаційні ресурси, національні парки чи пам'ятки архітектури, лікувально-оздоровчі курорти, туристичні компанії міжнародного рівня); 2) виявлення унікальних туристичних характеристик регіону; 3) розробка концепції іміджу; 4) створення брендів та реалізація технологій формування туристичних марок; 5) формування стратегії

просування та визначення напрямів інформаційної політики, що сприяють підтримці туристичного іміджу регіону; 5) визначення механізмів доведення позитивної інформації до цільових аудиторій (зв'язки із громадськістю, реклама, форуми, виставки, презентації); 6) цілеспрямоване поширення інформації про унікальні туристичні продукти, якісні послуги, розвинену туристичну інфраструктуру, сприятливий інвестиційний клімат і про позитивні події, успіхи, лідерів галузі тощо; 7) розвиток іміджу туризму регіону як сукупності туристичних марок регіону; 8) управління чинниками, які впливають на туристичний імідж регіону; 9) організацію моніторингу стану туристичного іміджу регіону; 10) нейтралізацію негативних стереотипів.

Важливим у формуванні туристичного іміджу регіону є розробка бренду. Він націлений на створення, розвиток, ефективне просування та використання конкурентних переваг туристичної території на користь внутрішніх, зовнішніх туристичних суб'єктів, у співпраці з якими регіон зацікавлений. Створення бренду туристичної території, відомого образу та імені має призвести до ефективного розвитку у локальному просторі економіки, культури, туризму.

Висновки. Розроблений підхід заснований на синтезі ефективних елементів зарубіжних та вітчизняних туристичних практик, має комплексний характер і стосується всіх елементів комплексу туристичного маркетингу регіону країни, маркетингу партнерських відносин, брендингу. Він орієнтований на зовнішню і внутрішню аудиторію, пропонує набір конкретних характеристик і прийомів. Сформульовані в рамках цих механізмів заходи спрямовані на: підвищення туристичної привабливості території, створення умов для інтенсифікації підприємницької активності, зростання добробуту життя місцевого населення, всебічний розвиток інфраструктури туризму та існуючих ресурсів, сприяючи задоволенню потреб та завоюванню регіоном України конкурентоспроможної позиції у міжрегіональному розподілі праці у сфері туризму. Подальші наукові дослідження доцільно проводити у напрямку розробки маркетингової стратегії відновлення і розвитку туризму, механізму реалізації стратегії для вітчизняних туристичних територій, які під час війни знаходилися у тимчасовій окупації.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко В., Медведєва Н. Стратегії розвитку туризму для України в умовах військових дій та повоєнний період. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. №11(189). С. 34–46.
2. Бондаренко Л. А. Дослідження програм розвитку туризму в регіонах України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-1>.

3. Борисюк О. А., Дудник І. М., Беркова О. П. Географічний регіон як об'єкт туристичного маркетингу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2019. Вип. 4 (74). С. 23–31.
4. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Крупенна І. А. Інструменти підвищення привабливості туристично-рекреаційного комплексу регіону. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_2_18 (дата звернення: 12.07.2025).
5. Горюнова К. А. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
6. Гуцал Л., Шоробура І. Формування туристичної привабливості територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47>.
7. Мельниченко О. А., Шведун В. О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
8. Олексюк Г., Полольський О. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-10>.
9. Радченко О.П., Горбаченко С.А. Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. №4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-31>.
10. Рібейро Рамос О. Стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу. *Вісник економічної науки України*. 2023. №2(45). С. 82–89. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89).
11. Романова А.А. Методологічні підходи до розробки стратегії туристичного розвитку України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. №3(65). С. 35–40.
12. Семак Б.Б. Формування маркетингової стратегії просування туристичних продуктів для іноземних туристів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. №57. С. 19–25.
13. Середя Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100>.
14. Смирнов І. Г., Любіцева О. О. Маркетинг сталого туризму: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2019. 256 с.
15. Сокол Т.Г., Фастовець О.А. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 1 (78). С. 132–144.
16. Стратегія розвитку туристичної галузі в Україні: монографія / Д. В. Грибова, В.К. Збарський, М. П. Талавиця, І. В. Охріменко, Н. Й. Хомів, Л.В. Ярема, Київ. ЦП «КОМПРИНТ». 2022. 453 с.
17. Устік Т. В. Формування маркетингової стратегії регіонального розвитку туризму. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 372 – 376.
18. Цвілий С.М. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському гео економічному просторі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7>.
19. Tsviliy S. Tourism industry methodology: potential for business development and regulation in countries of the world. *Economics and Region*. 2024. № 3 (94). Pp. 30–40. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3479](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3479).
20. Tsviliy S.M., Mykhailik D.P., Gurova D.D., Ogloblina V.O., Korniienko O.M. Strategy for the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry of Ukraine in the International Economic System. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2024. Vol. 15. №3. Pp. 601–619. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).08](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).08).

References:

1. Bondarenko V., Medvedeva N. (2023) Stratehii rozvytku turyzmu dlia Ukrainy v umovakh viiskovykh dii ta povoiennyi period [Strategies of tourism development for Ukraine in the conditions of military operations and the post-war period]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt – Energy saving. Energy. Energy audit*, vol. 11(189), pp. 34–46.
2. Bondarenko L. (2023) Doslidzhennia prohram rozvytku turyzmu v rehionakh Ukrainy [Study of tourism development programs in the regions of Ukraine]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, vol. 8, pp. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-1>.
3. Borysyuk O., Dudnyk I., Berkova O. (2019). Neohrafichnyy rehion yak obyekt turystychnoho marketingu [Geographical region as an object of tourist marketing]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka Bulletin of Taras Shevchenko – Kyiv National University*, vol. 4 (74), pp. 23–31.
4. Budnikevich I., Gavrysh I., Krupenna I. (2018) Instrumenty pidvyshchennia pryvablyvosti turystychno-rekreatsiinoho kompleksu rehionu [Tools for improving the attraction of the regional tourism and recreation complex]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_2_18 (accessed July 10, 2025).
5. Horiunova K. A. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom turystychnoho rehionu na zasadaakh staloho rozvytku [Strategic Management of Tourism Region Development Based on Sustainable Develop-

ment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109> (in Ukrainian).

6. Hutsal L., Shorobura I. (2023) Formuvannia turystychnoi pryvabyvosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Formation of tourist attractiveness of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47>.

7. Melnychenko O., Shvedun V. (2017) *Osoblyvosti rozvytku industrii turyzmu v Ukraini: monohrafiia* [Peculiarities of the development of the tourism industry in Ukraine: monograph]. Kharkiv: Vydavnytstvo NUTsZU, 153 p. (in Ukrainian)

8. Oleksiuk G., Pololskyi O. (2022) Problemy ta perspektyvy turystychnoi industrii Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv [Problems and prospects of the tourism industry of Ukraine in the face of modern challenges]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, vol. 3, pp. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-10>.

9. Radchenko O., Horbachenko S. (2021) Stratehiia rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy v umovakh nevyznachenosti [Strategy of development of the tourist industry of Ukraine in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-31>.

10. Ribeiro Ramos O. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom rehionalnogo turystychnoho kompleksu [Strategic Management of the Development of the Regional Tourist Complex]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 2 (45), pp. 82–89. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89)

11. Romanova A. (2018) Metodolohichni pidkhody do rozrobky stratehii turystychnoho rozvytku Ukrainy [Methodological approaches to developing a tourism development strategy for Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of systemic decline in economics*, vol. 3(65), pp. 35–40.

12. Semak B. (2019) Formuvannia marketynhovoї stratehii prosuvannia turystychnykh produktiv dlia inozemnykh turystiv [Formation of marketing strategy for promoting tourist products for foreign tourists]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnogo universytetu – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics*, vol. 57, pp. 19–25.

13. Sereda N. (2023) Marketynh i brendynh u turyzmi: stratehii prosuvannia ta konkurentospromozhnist turystychnykh napriamkiv [Marketing and branding in tourism: promotion strategies and competitiveness of tourist destinations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100>.

14. Smirnov I., Lyubitseva O. (2019) *Marketynh staloho turyzmu: navchalnyi posibnyk* [Sustainable tourism marketing: a textbook]. Kyiv: Lira-K, 256 p. (in Ukrainian)

15. Sokol T.H., Fastovets O.A. (2022). Rehionalnyi vektor rozvytku turyzmu v Ukraini [Regional vector of tourism development in Ukraine], *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and management methods in transport*, vol. 1(78), pp. 132–134.

16. Hrybova L., Zbarsky V., Talavirya M., Okhrimenko I., Khomiv N., Yarema L. (2022) *Stratehiia rozvytku turystychnoi haluzi v Ukraini: monohrafiia* [Strategy for the development of the tourism industry in Ukraine: monograph]. Kyiv. TsP «KOMPRYNT», 453 p. (in Ukrainian)

17. Ustik T. (2024) Formuvannia marketynhovoї stratehii rehionalnogo rozvytku turyzmu [Formation of a marketing strategy for regional tourism development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 1, pp. 372 – 376.

18. Tsviliy S.M. (2024) Konstruktyvna model realizatsii potentsialu industrii turyzmu Ukrainy v yevropeiskomu heoekonomichnomu prostori [A constructive model for realizing the potential of Ukraine's tourism industry in the European geoeconomic space]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of the Dmytro Motornyi State Academic Academic University (economic sciences)*, vol. 1(50), pp. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7>.

19. Tsviliy S. (2024) Tourism industry methodology: potential for business development and regulation in countries of the world. *Economics and Region*, vol. 3 (94), pp. 30–40. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3479](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3479).

20. Tsviliy S.M., Mykhailik D.P., Gurova D.D., Ogloblina V.O., Korniienko O.M. (2024) Strategy for the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry of Ukraine in the International Economic System. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, vol. 15, no. 3, pp. 601–619. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).08](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).08).

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-24>
УДК 327:658.114.5

Новоскольцева Л.О.

кандидат політичних наук, доцент,
завідувач кафедри політології і міжнародних відносин,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

Демідов Д.В.

доктор філософії, докторант кафедри
політології і міжнародних відносин,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

Novoskoltseva Lyudmila

Candidate of Political Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Political Science and International Relations,
Luhansk Taras Shevchenko National University

Demidov Denys

Doctor of Philosophy, Doctoral Candidate at the Department
of Political Science and International Relations,
Luhansk Taras Shevchenko National University

МІЖНАРОДНІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ЯК НОВІ СУБ'ЄКТИ ГЕОПОЛІТИЧНОГО ВПЛИВУ ПІД ЧАС ВОЄН

INTERNATIONAL TRANSNATIONAL CORPORATIONS AS NEW ENTITIES OF GEOPOLITICAL INFLUENCE DURING WARS

У статті проаналізовано трансформацію ролі міжнародних транснаціональних корпорацій (далі – ТНК) як нових суб'єктів геополітичного впливу в умовах збройних конфліктів. З'ясовано, що, попри зростання їхнього значення у світовій економіці, ТНК неспроможні здійснювати самостійний геополітичний тиск без координації з державами. Розкрито геоекономічний і потенційний геополітичний вплив корпорацій у системі міжнародних економічних відносин. Визначено, що інструменти впливу ТНК обмежені зобов'язаннями перед урядами, працівниками й партнерами. Наголошено, що їхня діяльність дедалі більше набуває політичного виміру. Узагальнено основні механізми залучення ТНК до дипломатичної діяльності держав у стані війни. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо ефективного використання потенціалу ТНК у процесах міжнародної взаємодії під час збройних конфліктів.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, міжнародні економічні відносини, збройний конфлікт, геополітика, геоекономіка, глобалізація.

The purpose of the article is to assess international transnational corporations as new subjects of geopolitical influence during wars. During the study, we determined that although their influence is growing, they cannot geopolitically influence armed conflicts without interaction with states. The relevance of the topic is argued by the evolution of international economic relations and geopolitical transformations of recent years, which have changed not only the principles of conducting the world economy, but also approaches to waging war. The research methods used were both general scientific and special, including: monitoring, abstraction, abstract-logical analysis and forecasting. All these research methods were used to collect and systematize information, highlight key concepts, formulate conclusions and assess the effectiveness of the recommendations provided. The study also explained the leading place of transnational corporations in international economic relations, which allowed us to identify their geoeconomic and geopolitical capabilities. It has been proven that the tools that transnational corporations can use to exert geopolitical influence are extremely limited and require coordination with the government, employees and partner companies, since corporations often have obligations to them. Current examples of the geopolitical influence of transnational corporations during wars are given, which helped to determine their motives and the role

of social pressure in the process of exiting the market of the aggressor state. Thus, based on all the previous steps, we formulated recommendations for involving transnational corporations in the diplomatic activities of states at war. These recommendations, in turn, give the article not only theoretical, but also practical value. The prospects for further research are to compare transnational corporations from different sectors of the economy in the context of their geopolitical influence during wars, which will allow us to identify those that are a priority for cooperation with the government of Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war.

Keywords: transnational corporations, international economic relations, armed conflict, geopolitics, geoeconomics, globalization.

Постановка проблеми. У першій половині ХХІ століття стало очевидним, що концепція «м'якої сили», яка тривалий час домінувала в арсеналі основних світових геополітичних гравців, не є безальтернативною. Війна продемонструвала свій значний потенціал як інструмент геополітичних трансформацій, попри сумнівну ефективність у довгостроковій перспективі. Хоча геополітичні наслідки війни значно залежать від її результату, глобальні конфлікти, зокрема російсько-українська війна, впливають не лише на майбутнє держав-учасниць, а й на весь світовий порядок [1, с. 89]. Цей вплив є комплексним, що вказує на його ефект для різних сфер суспільного життя: від культури й до господарської діяльності. Російсько-українська війна підтверджує швидке погіршення перспектив світової економіки, що підкріплюється зростанням цін на харчові продукти, паливо й добрива та підвищеною фінансовою волатильністю [2, с. 145]. У контексті світової економіки одними з основних її суб'єктів сьогодні є міжнародні ТНК, які також зазнають втрат унаслідок бойових дій. Водночас, відповідно до норм міжнародного гуманітарного права, персонал і майно таких корпорацій можуть вважатися законною військовою ціллю лише за умови їхньої прямої участі в збройному конфлікті [3, с. 114]. Проте далеко не завжди сторони воєнного конфлікту готові дотримуватися встановлених норм, оскільки роль ТНК як нових суб'єктів геополітичного впливу невпинно зростає. Це зумовлено еволюцією міжнародних економічних відносин (далі – МЕВ), яка відбувається шляхом їхньої інтеграції з концепцією сталого розвитку, що, відповідно, посилює значення діяльності недержавних економічних гравців та організацій. Варто зазначити, що раніше війна або загальна геополітична ситуація здебільшого розглядалися лише як чинник, що має критичне значення для стратегічного планування ТНК [4, с. 341]. У такому контексті саме трансформація МЕВ і геополітичні зрушення останніх років актуалізують потребу в комплексному оцінюванні міжнародних ТНК як нових суб'єктів геополітичного впливу в умовах воєн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці міжнародних транснаціональних корпорацій як нових суб'єктів геополітичного впливу під час воєн, а також її окремим аспектам, приділено значну увагу в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, Л. Лінзі (L. Linsi), Е. Гріствуд (E. Gristwood) стверджують, що, попри пандемії й військові конфлікти, рівень транскордонної економічної інтеграції залишається стабільним, а геоекономічні трансформації у світовій економіці є лише формами інтернаціоналізації [5]. Науковці С. Ян (S. Yan), С. Яо (X. Yao), Б. Ма (B. Ma) з'ясували, що китайські ТНК, присутні в Україні під час російсько-української війни, зайняли переважно очікувальну позицію, діючи як геоекономічні, а не геополітичні суб'єкти, зосереджені на збереженні активів попри ризики санкцій і бойових дій [6]. Дослідники М. О. Асема-Ібрагім (M. O. Asemah-Ibrahim), Е. П. Нваоболі (E. P. Nwaoboli) та Е. С. Асема (E. S. Asemah) вивчили вплив корпоративної соціальної відповідальності на діяльність ТНК у контексті російської агресії проти України та визначили бойкот як основну форму геополітичного впливу корпорацій на державу-агресора [7].

В українському науковому середовищі В. В. Кухарик і О. Шрамко досліджують, як ТНК сприяють збереженню економічної стабільності України в умовах війни, стимулюючи уряд до впровадження реформ та залучення інвестицій під державні гарантії [8]. Вплив економічної дипломатії у воєнний період аналізують О. Войтюк, О. Литвинчук та А. Шевчук, виявляючи роль ТНК у цьому процесі [9]. Однією з основних цілей транснаціональних корпорацій І. Жеребятнікова, О. Кравченко та А. Горбачов визнають залучення іноземних інвестицій та інтеграцію національного бізнесу до глобальних виробничих ланцюгів [10].

Водночас аналіз наукової літератури виявив низку недоліків, притаманних більшості зазначених досліджень. Насамперед ідеться про тенденцію розглядати ТНК переважно як економічних суб'єктів, що призводить до недооцінювання їхнього потенціалу впливу на політичні й воєнні процеси, пов'язані зі

збройними конфліктами. Як наслідок, у науковому дискурсі домінує гео економічний підхід, тоді як геополітична роль ТНК залишається недостатньо висвітленою в контексті трансформації міжнародних економічних відносин.

Метою статті є аналіз міжнародних транснаціональних корпорацій як нових суб'єктів геополітичного впливу в умовах збройних конфліктів.

Для досягнення мети було сформульовано такі завдання:

1) з'ясувати місце ТНК в МЕВ та світовій геополітиці;

2) визначити інструментарій, який ТНК можуть використовувати для здійснення геополітичного впливу;

3) сформулювати рекомендації щодо залучення ТНК в дипломатичну діяльність держави, яка перебуває в стані війни.

Виклад основного матеріалу. Транснаціональні корпорації є важливими учасниками міжнародних економічних відносин, оскільки відіграють провідну роль у процесах світової торгівлі, інвестування та виробництва. Вони сприяють економічному зростанню, створюючи широкі можливості для працевлаштування, заохочуючи інновації та забезпечуючи передачу знань і технологій. Діяльність ТНК, як правило, впливає на функціонування ринків праці та екологічну стійкість, яка є одним з основних компонентів сталого розвитку. У цьому контексті поява ТНК стала важливим чинником трансформації міжнародних економічних відносин, поглибивши взаємозалежність між країнами та сприявши формуванню

системи наддержавного економічного управління, що базується на принципах глобалізації. Еволюція МЕВ у напрямі економічної глобалізації, зумовлена диверсифікацією підрозділів ТНК, призвела до транснаціоналізації бізнесу, що, відповідно, забезпечило можливість інвестування капіталу й перенесення виробничих потужностей за межі національних ринків [11, с. 92].

Прикладом гео економічної впливовості ТНК є те, що дохід деяких із них більший, ніж валовий внутрішній продукт країн, які розвиваються. У багатьох випадках ТНК мають стільки ж (якщо не більше) влади та впливу, скільки й багато національних урядів: зі 100 суб'єктів з найбільшим доходом у 2014 році 63 були ТНК, і лише 37 – державами. За даними McKinsey & Company, менше ніж 10% світових публічних компаній отримують понад 80% усіх прибутків [12]. Це, відповідно, надає ТНК із найбільшим доходом непропорційний вплив на рішення щодо державної політики, дозволяючи конвертувати гео економічний вплив в геополітичний. Попри те, що країни, в яких базуються ТНК, й здатні отримати вигоду від іноземних інвестицій завдяки підвищенню конкурентоспроможності, доступу до нових ринків та репатріації прибутків, у них виникають проблеми, що пов'язані зі зростанням рівня безробіття та потенційним відпливом капіталу. Запропонована нами схема взаємодії підсистем світового господарства демонструє місце ТНК в ньому та їхній вплив на МЕВ (рис. 1).

Аналіз рис. 1 доводить, що ТНК, як і уряди та міжнародні організації, беруть участь

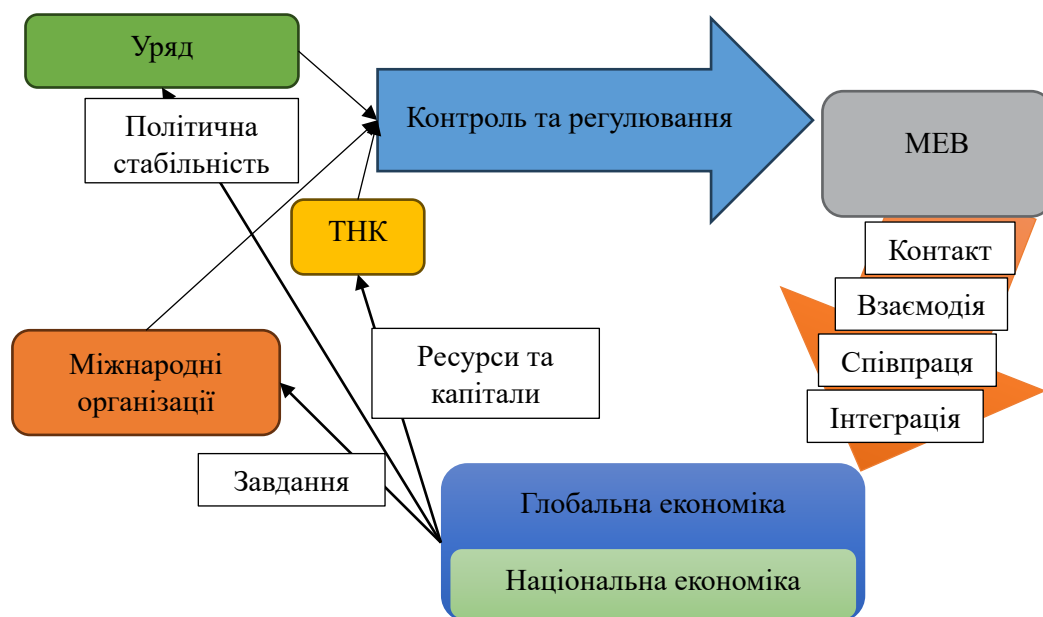


Рис. 1. Взаємодія підсистем світового господарства

Джерело: розробка авторів

у регулюванні МЕВ, отримуючи за це матеріальну винагороду. Відповідно, оптимальною стратегією діяльності ТНК у межах світової геополітики є підтримання сталого розвитку, що суперечить цілям війни, оскільки «збройні конфлікти уповільнюють досягнення всіх 17 Цілей сталого розвитку» [13, с. 3].

Варто зазначити, що завдяки своїй визначній ролі в системі міжнародних економічних відносин транснаціональні корпорації мають у розпорядженні широкий арсенал інструментів впливу на геополітичні процеси. До них належать контроль прямих іноземних інвестицій та ланцюгів постачання, лобіювання, формування стандартів, створення альянсів і стратегічних партнерств. Водночас більшість із зазначених інструментів мають виключно економічний характер, що є закономірним з огляду на специфіку ТНК як переважно геоekonomічних суб'єктів.

Здійснення контролю прямих іноземних інвестицій та ланцюгів постачання може стати шляхом впливу на агресора, викликавши дефіцит товарів, що зменшить його економічні та наступальні можливості. Лобіювання здатне змінити спосіб ведення війни чи зовсім припинити її за допомогою зміни думки політичних еліт. Формування стандартів дає можливість створити хаос на національному ринку, що на тривалий час зменшить його ефективність та паралізує деякі сектори економіки. Створення альянсів та стратегічних партнерств дозволяє влаштувати бойкот держави-агресора, обмеживши її економічну діяльність санкціями.

Попри всі ці економічні інструменти впливу на геополітику, основним питанням, яке постає перед ТНК під час війни, є вихід із ринку держав, які воюють, та продаж власних активів (за можливості). Така реакція ТНК на війну пов'язана з тим, що вона негативно

впливає на правову систему та ефективність інституцій цих держав [14].

Варто зауважити, єдиним ефективним політичним інструментом, що може використати ТНК у процесі збройного конфлікту є управління геополітичними ризиками. Етапи його реалізації та їх пояснення наведено в табл. 1.

Реалізація управління геополітичними ризиками кожною окремою транснаціональною корпорацією може мати різні наслідки залежно від її політичної ваги. ТНК із потужними політичними ресурсами зазвичай вдаються до формотворчої взаємодії, прагнучи вплинути на відносини між країною базування та країною перебування. Натомість корпорації з обмеженим політичним впливом змушені обирати більш пасивні стратегії, зокрема адаптивну взаємодію, уникнення взаємодії або повний вихід із ринку [15, с. 17]. До того ж варто зауважити, що застосування всіх вищезгаданих інструментів є неможливим без взаємодії з державними інституціями, оскільки у випадку антагонізму інтересів держава може використати апарат насилля, конфіскувавши майно та засоби виробництва ТНК. Отже, хоча транснаціональні корпорації й мають певні інструменти впливу на геополітичні процеси під час війни, їхня спроможність діяти як повноцінні суб'єкти геополітики залишається здебільшого обмеженою. Реальне домінування над стратегічними територіями здатні забезпечувати лише держава або військово-політичні союзи, які володіють збройними силами. З огляду на це, перед використанням ТНК будь-яких засобів геополітичного впливу доцільним є продаж активів, розташованих у державі, щодо якої плануються відповідні дії.

Діяльність транснаціональних корпорацій на території держав-агресорів становить

Таблиця 1

Етапи управління геополітичними ризиками як інструменту впливу ТНК

№	Назва етапу	Сутність етапу
1	Визначення ризиків	Ідентифікація явищ, які можуть негативно вплинути на бізнес
2	Оцінка впливу	Виявлення ступеня небезпеки ризиків, що загрожують прибуткам ТНК
3	Розробка стратегій пом'якшення наслідків	Диверсифікація операцій, зміцнення стійкості ланцюгів постачань та коригування попередніх інвестиційних стратегій
4	Планування сценаріїв	Створення різних сценаріїв на основі потенційних геополітичних подій, які дозволяють ТНК передбачати результати
5	Інтеграція в управління корпоративними ризиками	Імплементация геополітичних ризиків в загальну систему управління ризиками, такими як фінансові, операційні та кіберризики
6	Співпраця й комунікація	Взаємодія з усіма зацікавленими сторонами та інформування їх про геополітичні ризики
7	Моніторинг та адаптація	Спостереження та узгодження стратегії відповідно до зміни геополітичної ситуації

Джерело: створено авторами

серйозний виклик для їхньої репутації. Водночас відмова від інвестицій в економіку країни, що веде війну, є складним і ресурсозатратним процесом, а суспільний тиск із вимогою припинення бізнесу часто дає обмежені результати. Саме тому навіть в умовах повномасштабної війни чимало ТНК продовжують діяльність у Російській Федерації, посилаючись на договірні зобов'язання та прагнення уникнути негативних наслідків для цивільного населення. Деякі ТНК висловили занепокоєння тим, що їхні активи можуть потрапити до рук соціально безвідповідальних організацій, таких як китайські державні компанії або соратники президента Росії [16]. Важливо зрозуміти, що представники ТНК майже ніколи не називають війну причиною виходу з ринку держав, які ведуть бойові дії. Прикладом виходу компанії з Російської Федерації через суспільну критику та бойкот стали дії японського ритейлера одягу UNIQLO. Проте, навіть у цьому випадку, компанія посилалася на «операційні труднощі» як причину свого рішення [17].

Варто зазначити, що представники таких ТНК, як ADEO, Google та Apple, заявляли, що вони надають пріоритет безпеці та добробуту своїх співробітників, особливо тих, хто працює в Україні. У відповідь на російсько-українську війну такі фірми, як Apple та BMW, припинили продажі та експорт до Росії й зупинили виробництво. Тим часом Google, Nestle та Novartis, дотримуючись міжнародних санкцій, продовжують надавати місцевому населенню необхідні товари та послуги [18, с. 12].

Особливе геополітичне значення в контексті російсько-української війни мають транснаціональні корпорації, що спеціалізуються на виробництві та постачанні озброєння або комплектувальних до дронів. Яскравим прикладом є американська компанія Lockheed Martin, яка постачає сучасне озброєння Україні та країнам ЄС [19, с. 413]. Водночас деякі китайські ТНК продають компоненти для дронів обом сторонам війни, керуючись передусім економічною вигодою та національними інтересами Китаю.

Варто зауважити, що взаємодія транснаціональних корпорацій із державою є двостороннім процесом. Відповідно, держава може реагувати на дії ТНК під час війни по-різному. Серед основних критеріїв, що визначають поведінку державних органів щодо ТНК, можна виокремити такі:

1. Громадянство власників та керівного менеджменту ТНК.

2. Сфера, в якій ТНК реалізує свою діяльність.

3. Ступінь впливу ТНК на задоволення суспільних потреб.

4. Реакція ТНК на початок бойових дій.

Очевидно, що належність ТНК громадянам ворожої держави під час війни є вагомою причиною для заборони її діяльності або ж націоналізації майна. Також, якщо сфера, у якій ТНК реалізує свою діяльність, є стратегічною для функціонування держави та її збройних сил, то державні органи можуть посилити контроль за діяльністю такої ТНК та навіть нав'язувати їй державно-приватне партнерство (далі – ДПП). Важливим чинником, який визначає реакцію держави, є впливовість транснаціональної корпорації в суспільному житті, а також її роль у національній економіці та забезпеченні потреб місцевих громад. Позиція керівництва ТНК на початку війни часто є своєрідним «лакмусовим папірцем» для уряду, що свідчить про рівень лояльності до держави. Навіть просте засудження збройної агресії в умовах початку бойових дій може стати вагомим інструментом для формування позитивного іміджу ТНК не лише як учасника світової економіки, а і як соціально відповідальної організації, що прагне миру та добробуту. Водночас агресор може трактувати таку позицію як ворожі дії й вжити заходів, зокрема націоналізувати майно ТНК та заборонити її діяльність на своїй території. Як свідчить досвід російсько-української війни, не всі представники великого бізнесу готові публічно засуджувати збройну агресію.

У таблиці 2 сформульовано рекомендації щодо залучення транснаціональних корпорацій до дипломатичної діяльності держав, що перебувають у стані війни (табл. 2).

Отже, алгоритм залучення ТНК у дипломатичну діяльність держав, які перебувають у стані війни, складається з окремих кроків, які

Таблиця 2

Шляхи залучення ТНК у дипломатичну діяльність держав що перебувають у стані війни

№	«Партнерський» шлях	Інструменти примусу
1	Грошова винагорода	Погроза вилучення активів
2	Надання ексклюзивних прав на діяльність	Санкції на реалізацію товарів чи послуг на території держави
3	Просування та «відмивання» репутації	Організація бойкоту товарів населенням
4	Пільгове оподаткування	Підвищення податків
5	Можливість державно-приватного партнерства на вигідних умовах	Заборона на участь у програмах державно-приватного партнерства

Джерело: створено авторами

часто суперечать одне одному. Грошова винагорода може стати додатковим стимулом для виходу ТНК із ринку ворога, оскільки компенсує потенційні втрати прибутку. Надання ТНК ексклюзивних прав на діяльність дозволяє задовольнити потреби громадян у тих сферах, де працював бізнес, який пов'язаний із ворожою державою, та усунути недоліки конкуренції у воєнний час. Просування та «відмивання» репутації є інструментом відновлення довіри до конкретної ТНК серед населення, що дозволить популяризувати купівлю її товарів чи послуг. Пільгове оподаткування знижує податковий тягар на діяльність транснаціональних корпорацій, що сприяє їх розширенню та інвестиціям в економіку держави, яка перебуває у стані війни, за умови заборони виведення капіталу в закордонні активи. ДПП виступає інструментом отримання ТНК додаткових ресурсів та унікальних державних замовлень при одночасному розподілі ризиків між бізнесом та державою. Погроза вилучення активів становить значну загрозу для держави, оскільки призводить до зниження довіри з боку іноземного бізнесу та може спричинити скорочення обсягу інвестицій. З огляду на це, її використання, як і санкцій на діяльність, актуальне тільки в умовах ворожості самої ТНК або ж виявлення фактів її роботи на ворожу державу. На відміну від вилучення активів та санкцій, організація бойкоту товарів населенням є не інструментом державного тиску, а однією з форм суспільної реакції на діяльність ТНК. Попри те, що державні органи можуть координувати програми бойкоту, самі акції здійснюються свідомими громадянами, незадоволеними діями конкретної компанії в умовах війни. Заборона участі в державно-приватному партнерстві, хоч і не є критичною для більшості ТНК, збільшує їхні фінансові ризики, тоді як підвищення податків змушує компанії підвищувати ціни на товари чи послуги, що знижує їхню конкурентоспроможність.

Отже, державні органи можуть використовувати всі запропоновані інструменти в будь-

якому порядку, зважаючи на початкову позицію керівництва ТНК щодо війни. Проте для будь-якої держави важливо уникнути масового виходу ТНК із національного ринку, оскільки це може суттєво послабити економіку та скоротити податкові надходження, які, як відомо, відіграють провідну роль у забезпеченні воєнного потенціалу. У зв'язку з цим надзвичайно важливо здійснювати зважену оцінку потенціалу тієї чи іншої корпорації як геополітичного суб'єкта, а також враховувати ймовірну реакцію інших держав на спроби примусового залучення ТНК до співпраці. Це зумовлено складною, багаторівневою природою транснаціональних корпорацій, які, на відміну від локалізованого національного бізнесу, мають потужний вплив на цілі регіони світу та тісні зв'язки з урядами, міжнародними організаціями й наддержавними утвореннями.

Висновки. Водночас їхній геополітичний потенціал є опосередкованим і реалізується переважно через взаємодію з державами, адже саме держави або міждержавні союзи є безпосередніми учасниками збройних конфліктів. Попри відсутність власного військового ресурсу, ТНК є впливовими суб'єктами міжнародних економічних відносин нарівні з урядами та міжнародними організаціями. Дослідження показало, що їхня діяльність формує економічну спроможність інших геополітичних акторів до ведення війни. Хоча ТНК не здатні самостійно припинити збройні конфлікти, вони можуть відігравати роль стабілізуючого чинника, пом'якшуючи негативні наслідки війни для національних економік і глобальної економічної системи, виконуючи функції посередників, регуляторів або партнерів у системі міжнародної взаємодії. Перспективи подальших досліджень полягають у порівнянні транснаціональних корпорацій з різних секторів економіки в контексті їхнього геополітичного впливу під час воєн, що дозволить визначити ті з них, які є пріоритетними для співпраці з урядом України в умовах російсько-української війни.

Список використаних джерел:

1. Shahi D. K. War in Ukraine: A Geopolitical Analysis. *International Journal of Research in Social Science*. 2022. Vol. 12. № 6. P. 89–97. URL: https://www.academia.edu/80711019/War_in_Ukraine_A_Geopolitical_Analysis (дата звернення: 07.07.2025).
2. Orhan E. The effects of the Russia-Ukraine war on global trade. *Journal of International Trade, Logistics and Law*. 2022. Vol. 8. № 1. P. 141–146. URL: <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/277> (дата звернення: 07.07.2025).
3. Karska E., Czeppek V. The Rights of Transnational Corporations under International Humanitarian Law. *Bialostockie Studia Prawnicze*. 2023. Vol. 28. P. 105–116. DOI: <https://doi.org/10.15290/bsp.2023.28.04.06>
4. Kitsing M. Geopolitical risk and uncertainty: How transnational corporations can use scenario planning for strategic resilience. *Transnational Corporations Review*. 2022. Vol. 14. № 4. P. 339–352. DOI: <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2145865>

5. Linsi L., Gristwood E. The myth of deglobalization: Multinational corporations in an era of growing geopolitical rivalries. *Politics and Governance*. 2024. Vol. 12. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.17645/pag.8092>
6. Yan S., Yao X., Ma B. Chinese transnational corporations in the Ukraine crisis: risk perception and mitigation. *Transnational Corporations Review*. 2022. Vol. 14. № 4. P. 371–381. DOI: <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2144082>
7. Asemah-Ibrahim M. O., Nwaoboli E. P., Asemah E. S. Corporate social responsibility in war ridden-zones of Russia-Ukraine from February to July 2022. *GVU Journal of Communication Studies*. 2022. Vol. 5. № 3. P. 1–14. URL: https://www.academia.edu/86247866/Corporate_Social_Responsibility_in_War_Ridden_Zones_of_Russia_Ukraine_from_February_to_July_2022 (дата звернення: 07.07.2025).
8. Кухарик В. В., Шрамко О. Діяльність ТНК в Україні в умовах війни. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2024. Вип. 1. № 18. С. 312–325. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-01-312-325>
9. Войтюк О., Литвинчук О., Шевчук А. Роль дипломатичної стратегії України в умовах глобальних трансформацій: пошук ефективних інструментів взаємодії. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2024. Вип. 2. № 33. С. 101–112. DOI: [10.24144/2078-1431.2024.2\(33\).101-112](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.2(33).101-112)
10. Жеребятнікова І. В., Кравченко О. В., Горбачов А. В. Геополітичні конфлікти: аналіз впливу на трансформацію міжнародних відносин. *Міжнародні та політичні дослідження*. 2025. №. 39. С. 187–198. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-5206.2025.39.15>
11. Тарасевич Н. В. Роль транснаціональних корпорацій у міжнародних економічних відносинах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. Вип. 8. № 297. С. 89–94. DOI: [10.32680/2409-9260-2022-8-297-89-94](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-8-297-89-94)
12. Superstar companies capture 80% of economic profit. *Consultancy.uk: website*. 2019. URL: <https://consultancy.uk/news/21710/superstar-companies-capture-80-of-economic-profit> (дата звернення: 07.07.2025).
13. Wang D., Hao M., Li N., Jiang D. Assessing the impact of armed conflict on the progress of achieving 17 sustainable development goals. *iScience*. 2024. Vol. 27. №. 12. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.isci.2024.111331>
14. Faulconbridge G. Russia seizes \$50 billion in assets as economy shifts during war in Ukraine, research shows. *Reuters: website*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/fortress-russia-has-confiscated-50-billion-assets-over-three-years-kommersant-2025-07-09/> (дата звернення: 07.07.2025).
15. Moura S. T. G., Lawton T. C., Tobin D. How do multinational enterprises respond to geopolitics? A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2025. P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12399>
16. Pajuste A., Toniolo A. Corporate response to the war in Ukraine: stakeholder governance or stakeholder pressure? European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper № 839/2022. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4183604>
17. Matsuyama K. Uniqlo Shuts Stores in Russia Days after CEO Said Chain Would Stay Because Clothing Is a Necessity of Life. *Fortune: website*. 2022. URL: <https://fortune.com/2022/03/10/uniqlo-fast-retailing-shuts-stores-russia-ceo-said-chain-would-stay-open/> (дата звернення: 07.07.2025).
18. Kulikov V., Simanovsky M., Eichenberg A., Braese K. A. Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. *Society and Economy*. 2024. Vol. 46. №. 1. P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1556/204.2023.00024>
19. Остап'як В., Янів М. Транснаціональні корпорації у глобальній політиці: виклики, механізми впливу на держави. *Координати публічного управління*. 2024. №. 2. С. 408–422. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.21>

References:

1. Shahi D. K. (2022) War in Ukraine: A Geopolitical Analysis. *International Journal of Research in Social Science*, vol. 12, no. 6, pp. 89–97. Available at: https://www.academia.edu/80711019/War_in_Ukraine_A_Geopolitical_Analysis (accessed 07 July 2025).
2. Orhan E. (2022) The effects of the Russia-Ukraine war on global trade. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, vol. 8, no. 1, pp. 141–146. Available at: <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/277> (accessed 07 July 2025).
3. Karska E., Czepek, V. (2023) The Rights of Transnational Corporations under International Humanitarian Law. *Bialostockie Studia Prawnicze*, no. 28, pp. 105–116. DOI: <https://doi.org/10.15290/bsp.2023.28.04.06>
4. Kitsing M. (2022) Geopolitical risk and uncertainty: How transnational corporations can use scenario planning for strategic resilience. *Transnational Corporations Review*, vol. 14, no. 4, pp. 339–352. DOI: <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2145865>
5. Linsi L., Gristwood E. (2024) The myth of deglobalization: Multinational corporations in an era of growing geopolitical rivalries. *Politics and Governance*, vol. 12, pp. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.17645/pag.8092>
6. Yan S., Yao X., Ma B. (2022) Chinese transnational corporations in the Ukraine crisis: risk perception and mitigation. *Transnational Corporations Review*, vol. 14, no. 4, pp. 371–381. DOI: <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2144082>

7. Asemah-Ibrahim M. O., Nwaoboli E. P., Asemah E. S. (2022) Corporate social responsibility in war ridden-zones of Russia-Ukraine from February to July 2022. *GVU Journal of Communication Studies*, vol. 5, no. 3, pp. 1–14. Available at: https://www.academia.edu/86247866/Corporate_Social_Responsibility_in_War_Ridden_Zones_of_Russia_Ukraine_from_February_to_July_2022 (accessed 07 July 2025).
8. Kukharyk V. V., Shramko O. (2024) Diyalnist TNK v Ukraïni v umovakh viyny [Activities of TNCs in Ukraine during the War]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsiyi ta rehionalni studiyi*, vol. 1, no. 18, pp. 312–325. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-01-312-325>
9. Voytyuk O., Lytvynchuk O., Shevchuk A. (2024) Rol dyplomatychnoyi stratehiyi Ukraïny v umovakh hlobalnykh transformatsiy: poshuk efektyvnykh instrumentiv vzayemodiyi [The role of Ukraine's diplomatic strategy in the context of global transformations: the search for effective instruments of interaction]. *Heopolityka Ukraïny: istoriya*, vol. 2, no. 33, pp. 101–112. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.2\(33\).101-112](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.2(33).101-112)
10. Zhrebyatnikova I. V., Kravchenko O. V., Horbachov A. V. (2025) Heopolitychni konflikty: analiz vplyvu na transformatsiyu mizhnarodnykh vidnosyn [Geopolitical conflicts: analysis of the impact on the transformation of international relations]. *Mizhnarodni ta politychni doslidzhennya*, vol. 39, pp. 187–198. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-5206.2025.39.15>
11. Tarasevych N. V. (2022) Rol transnatsionalnykh korporatsiy u mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosynakh [The role of transnational corporations in international economic relations]. *Naukovyy visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 8, no. 297, pp. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-8-297-89-94>
12. Superstar companies capture 80% of economic profit (2019). *Consultancy.uk: website*. Available at: <https://consultancy.uk/news/21710/superstar-companies-capture-80-of-economic-profit> (accessed 07 July 2025).
13. Wang D., Hao M., Li N., Jiang D. (2024) Assessing the impact of armed conflict on the progress of achieving 17 sustainable development goals. *iScience*, vol. 27, no. 12, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.isci.2024.111331>
14. Faulconbridge G. (2025) Russia seizes \$50 billion in assets as economy shifts during war in Ukraine, research shows. *Reuters: website*. Available at: <https://www.reuters.com/world/europe/fortress-russia-has-confiscated-50-billion-assets-over-three-years-kommersant-2025-07-09/> (accessed 07 July 2025).
15. Moura S. T. G., Lawton T. C., Tobin D. (2025) How do multinational enterprises respond to geopolitics? A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, pp. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12399>
16. Pajuste A., Toniolo A. (2022) Corporate response to the war in Ukraine: stakeholder governance or stakeholder pressure? European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper № 839/2022. DOI: <http://doi.org/10.2139/ssrn.4183604>
17. Matsuyama K. (2022) Uniqlo Shuttters Shops in Russia Days after CEO Said Chain Would Stay Because Clothing Is a Necessity of Life. *Fortune: website*. Available at: <https://fortune.com/2022/03/10/uniqlo-fast-retailing-shutters-shops-russia-ceo-said-chain-would-stay-open/> (accessed 07 July 2025).
18. Kulikov V., Simanovskyy M., Eichenberg A., Braese K. A. (2024) Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. *Society and Economy*, vol. 46, no. 1, pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1556/204.2023.00024>
19. Ostapyak V., Yaniv M. (2024) Transnatsionalni korporatsiyi u hlobalniy politytsi: vyklyky, mekhanizmy vplyvu na derzhavy [Transnational corporations in global politics: challenges, mechanisms of influence on states]. *Koordynaty publichnoho upravlinnya*, no. 2, pp. 408–422. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.21>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-25>
УДК: 658:005.95

Квасній Л.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3054-0158>

Оліховська М.В.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2699-7684>

Міра В.К.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2143-2078>

Пецух А.О.

здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти,
Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Kvasnii Lyubov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Olikhovska Marta

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management, Economics and Tourism,
The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Miga Volodymyr

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Petsukh Andrii

Postgraduate Student,
Private Joint Stock Company “Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

STRATEGIES FOR STIMULATING INVESTMENT ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES

Стаття присвячена дослідженню стимулювання інвестиційної діяльності підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні, що є актуальним питанням в умовах сучасних євроінтеграційних трансформацій. У статті розглянуто сучасні тенденції інвестиційної привабливості України в умовах трансформаційних процесів та воєнних викликів. Мета статті: дослідити теоретико-методичні засади та практичні підходи до формування стратегій стимулювання інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів, виявити ключові фактори, що впливають на інвестиційну активність, а також розробити пропозиції щодо підвищення ефективності інвестиційної політики та забезпечення конкурентоспроможності МСП на внутрішньому й зовнішньому ринках. Визначено основні чинники, що позитивно впливають на залучення капіталу, зокрема: інтеграція української енергетичної системи з європейською, запровадження «транспортного безвізу», діючі митні та податкові преференції для експорту, а також отримання статусу кандидата на вступ до ЄС, що розширює доступ до інвестиційних ресурсів і програм Євросоюзу. Проаналізовано динаміку прямих іноземних інвестицій у 2024–2025 рр., що засвідчує поступове відновлення економіки після початкових втрат, спричинених повномасштабним вторгненням. Визначено проблемні аспекти інвестиційної політики: обмежений доступ до фінансових ресурсів для малих та середніх підприємств, інституційні бар'єри, високі ризики воєнного характеру. На основі проведеного аналізу запропоновано стратегічні напрями стимулювання інвестиційної діяльності МСП. Результати дослідження мають практичне значення для органів державної влади, бізнесу та потенційних інвесторів, оскільки формують основу для вироблення стратегій економічної стабілізації та інтеграції України у європейський економічний простір.

Ключові слова: підприємства малого та середнього бізнесу, інвестиційні стратегії, інвестиційна привабливість, стратегічне управління, стимулювання розвитку.

The article is devoted to the study of stimulating investment activity by small and medium-sized businesses in Ukraine, which is a relevant issue in the context of modern European integration transformations. The article considers current trends in the investment attractiveness of Ukraine in the context of transformation processes and military challenges. The purpose of the article: to study the theoretical and methodological principles and practical approaches to the formation of strategies for stimulating investment activity by small and medium-sized businesses in the context of European integration challenges, to identify key factors that influence investment activity, and to develop proposals for increasing the efficiency of investment policy and ensuring the competitiveness of SMEs in the domestic and foreign markets. The main factors that positively affect capital attraction are identified, in particular: the integration of the Ukrainian energy system with the European one, the introduction of a "transport visa-free regime", existing customs and tax preferences for exports, as well as obtaining the status of a candidate for accession to the EU, which expands access to investment resources and programs of the European Union. The dynamics of foreign direct investment in 2024–2025 are analyzed, which indicates a gradual recovery of the economy after the initial losses caused by the full-scale invasion. Problematic aspects of investment policy are identified: limited access to financial resources for small and medium-sized enterprises, institutional barriers, high military risks. Based on the analysis, strategic directions for stimulating the investment activity of SMEs are proposed. The results of the study are of practical importance for state authorities, business and potential investors, as they form the basis for developing strategies for economic stabilization and integration of Ukraine into the European economic space.

Keywords: small and medium-sized enterprises, investment strategies, investment attractiveness, strategic management, development stimulation.

Постановка проблеми. Підприємства малого та середнього бізнесу (МСП) є важливим драйвером соціально-економічного розвитку держави, оскільки формує значну частку робочих місць, забезпечує інноваційність економіки та сприяє диверсифікації виробництва. Водночас інвестиційна діяльність у цьому секторі залишається недостатньо розвинутою, що обмежує його можливості для масштабування бізнес-процесів, впровадження сучасних технологій та виходу на зовнішні ринки. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах

євроінтеграційних процесів, коли українські підприємства змушені адаптуватися до нових стандартів, правил і конкурентного середовища, що вимагає від них високого рівня інвестиційної активності.

Сучасні євроінтеграційні виклики пов'язані не лише з необхідністю відповідати європейським нормам прозорості та корпоративного управління, але й із жорсткою конкуренцією з боку іноземних компаній, доступом до дешевших фінансових ресурсів у країнах ЄС, високими вимогами до якості продукції та послуг.

Для українських МСП це створює подвійний тиск: з одного боку – потреба у швидкому розвитку й модернізації, з іншого – обмежені можливості фінансування та високі ризики ведення бізнесу. Особливого значення набувають питання доступу до кредитних та інвестиційних ресурсів, які у воєнних і поствоєнних умовах залишаються вкрай обмеженими.

У такій ситуації стратегічним завданням стає розробка дієвих механізмів і стратегій стимулювання інвестиційної діяльності МСП. Це дозволить не лише підвищити їх фінансову стійкість і конкурентоспроможність, а й сприятиме інтеграції України у європейський економічний простір. Вирішення зазначеної проблеми передбачає комплексний підхід: удосконалення державної політики підтримки інвестицій, розвиток партнерських відносин між бізнесом та фінансовими інституціями, застосування інноваційних фінансових інструментів (венчурний капітал, краудфандинг, інвестиційні фонди), а також формування нової культури інвестиційного менеджменту на рівні підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) тривалий час виступає однією з найактуальніших у сучасній економіці. Наукові праці Дячун О., Нагорняк І. присвячені питанню стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. Стрілець В. Ю. досліджує теоретичні та практичні аспекти забезпечення розвитку малих підприємств. Тульчинська С., Клименко М. досліджують інвестиційну діяльність підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. Наукові праці Гуцан Т., Мельникової О., присвячені необхідності оновлення стратегій та механізмів управління підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні вказують на доцільність врахування тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану.

Приділено значну увагу ризикам, пов'язаним з цифровізацією, зокрема в контексті цифрових реформ. Науковці Квасній Л., Квасній З., Грицко О. наголошують на необхідності розробки адаптаційних стратегій для ефективного управління ризиками, що виникають у процесі переходу до цифрової економіки. Клочковська В. О., Клочковський О. В., Трегубов О. С. акцентують увагу на макроекономічних аспектах відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Це підкреслює значення стратегічного планування та підготовки до можливих викликів, спричинених впровадженням нових технологій. Проте питання дослідження стимулювання

інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу України в нинішніх умовах воєнного часу та післявоєнного відродження під впливом євроінтеграційних процесів потребують подальшого дослідження.

Мета статті: дослідити теоретико-методичні засади та практичні підходи до формування стратегій стимулювання інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів, виявити ключові фактори, що впливають на інвестиційну активність, а також розробити пропозиції щодо підвищення ефективності інвестиційної політики та забезпечення конкурентоспроможності МСП на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інвестиційна діяльність підприємств малого та середнього бізнесу (МСП) у сучасних умовах євроінтеграційних викликів визначається низкою внутрішніх та зовнішніх чинників. Інвестиційна діяльність підприємств малого та середнього бізнесу (МСП) у сучасних умовах євроінтеграційних викликів визначається низкою внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх належать фінансовий стан підприємства, наявність власних ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів, ефективність управління та рівень інноваційної активності. Важливим аспектом є здатність підприємства адаптувати бізнес-модель до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології та розвивати людський капітал. До зовнішніх чинників, що впливають на інвестиційні процеси, відносяться загальний інвестиційний клімат у країні, макроекономічна стабільність, рівень розвитку фінансових ринків, доступ до кредитних ресурсів, регуляторно-правове середовище та інтеграційні процеси у рамках співпраці з ЄС.

У контексті євроінтеграції особливе значення набувають інституційні трансформації, пов'язані з імплементацією європейських стандартів у сфері фінансової звітності, корпоративного управління, екологічних норм і соціальної відповідальності бізнесу. Для українських МСП це означає підвищення вимог до прозорості діяльності, необхідність модернізації виробничих процесів, сертифікації продукції та послуг відповідно до норм ЄС. Водночас така адаптація створює передумови для розширення ринків збуту, підвищення довіри з боку інвесторів і партнерів, залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Додатковим чинником, що впливає на інвестиційну активність МСП, є нестабільна економічна та політична ситуація в Україні, зумовлена війною та її наслідками. З початком повномасштабної агресії економіка України зазнала суттєвих втрат. За оцінками Advanter Group, лише протягом перших двох тижнів війни прями

поточні збитки малого та середнього бізнесу становили від 30 до 60 млрд дол. США. У цей період повністю припинили роботу 54% підприємств, ще 25% майже зупинили свою діяльність. Водночас частина бізнесу почала процес відновлення: 21% підприємств здійснили релокацію (з них 2% – повністю, 12% – частково, 7% – у процесі), тоді як 31% не змогли реалізувати цей крок [6].

У таких умовах інвестори вимагають більшої гарантії безпеки капіталу, що актуалізує питання державної підтримки, страхування інвестиційних ризиків, створення цільових фондів відновлення та розвитку. Значний потенціал мають інструменти публічно-приватного партнерства, які дозволяють поєднувати ресурси бізнесу та держави для реалізації масштабних інвестиційних проєктів.

Особливу увагу слід приділити альтернативним джерелам фінансування інвестиційної діяльності. Йдеться про краудфандинг, краудінвестинг, венчурний капітал, бізнес-ангелів, цільові європейські програми підтримки малого бізнесу (наприклад, COSME, Horizon Europe), а також розвиток цифрових фінансових інструментів (фінтех-рішення, блокчейн-платформи). Такі механізми дозволяють зменшити залежність МСП від банківського кредитування, яке у більшості випадків є дорогим та обмеженим.

У науковій літературі акцентується, що стимулювання інвестиційної діяльності МСП має здійснюватися за двома основними напрямками:

- вдосконалення державної політики та інституційного середовища;
- розвиток внутрішніх можливостей підприємств до залучення та ефективного використання інвестицій.

Перший напрям передбачає запровадження податкових стимулів для інвесторів, зменшення адміністративних бар'єрів, створення сприятливих умов для розвитку фондового ринку, залучення іноземних партнерів. Другий – включає підвищення фінансової грамотності підприємців, формування стратегічної інвестиційної культури, впровадження сучасних технологій управління інвестиційними проєктами.

Таким чином, можна стверджувати, що в умовах євроінтеграційних викликів для МСП надзвичайно важливим є формування комплексних стратегій стимулювання інвестиційної діяльності. Такі стратегії повинні базуватися на поєднанні державних і приватних ресурсів, активному використанні інноваційних фінансових інструментів та інтеграції у європейські виробничо-логістичні ланцюги. Лише системний підхід дозволить забезпечити стійкість підприємств, їхню конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках

і створити сприятливі передумови для відновлення та зростання економіки України.

З одного боку, саме цей сектор економіки має найвищий потенціал для швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі, гнучкості у прийнятті управлінських рішень та реалізації інноваційних ідей. З іншого боку, недостатність фінансових ресурсів, обмежений доступ до кредитів і венчурного капіталу, високі ризики інвестування у воєнних та поствоєнних умовах значно ускладнюють процес реалізації інвестиційних стратегій.

У контексті євроінтеграції важливим завданням стає формування стратегій стимулювання інвестиційної активності МСП, що базуються на поєднанні державної підтримки, партнерських відносин із фінансовими інституціями та активного залучення альтернативних джерел фінансування. Такі стратегії повинні враховувати як внутрішні особливості функціонування підприємств (розмір, галузь, рівень інноваційності), так і зовнішні умови – макроекономічну стабільність, рівень конкуренції, законодавчі зміни та європейські стандарти ведення бізнесу.

На графіку (Рис. 1) показано динаміку прямих іноземних інвестицій в Україну за 2024 рік.

Науковці наголошують, що «сучасні умови розвитку економіки будь-якої країни світу визначаються її можливостями для залучення потенційних інвесторів а, отже, рівнем її інвестиційної привабливості. Для того, щоб у країні випускалася конкурентоспроможна продукція, ефективно функціонував бізнес, розвивалася торгівля та створювалися технології, необхідні інвестиції» [10]. Проте статистика показує, що «приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну становив \$3,98 млрд за 11 місяців 2024 року, що на 14% менше від показника аналогічного періоду 2023 року» [8]. За 1 квартал 2025 р. прямі іноземні інвестиції в Україну становили 669 млн. дол. США, що на 456 млн. дол. США більше, ніж за відповідний період 2024 р. [9].

Під інвестиційною привабливістю України розуміємо комплекс економічних, правових, фінансових, політичних та соціальних чинників, що визначають здатність країни залучати внутрішні та іноземні інвестиції, забезпечувати стабільний прибуток інвесторам та створювати сприятливе середовище для розвитку підприємства. Вона характеризується такими складовими, як ефективність інституційної та регуляторної системи, прозорість і передбачуваність законодавства, доступність фінансових ресурсів, рівень інфраструктури, макроекономічна стабільність, а також політична і соціальна стабільність.

До основних чинників, які нині позитивно впливають на інвестиційну привабливість України, належать:

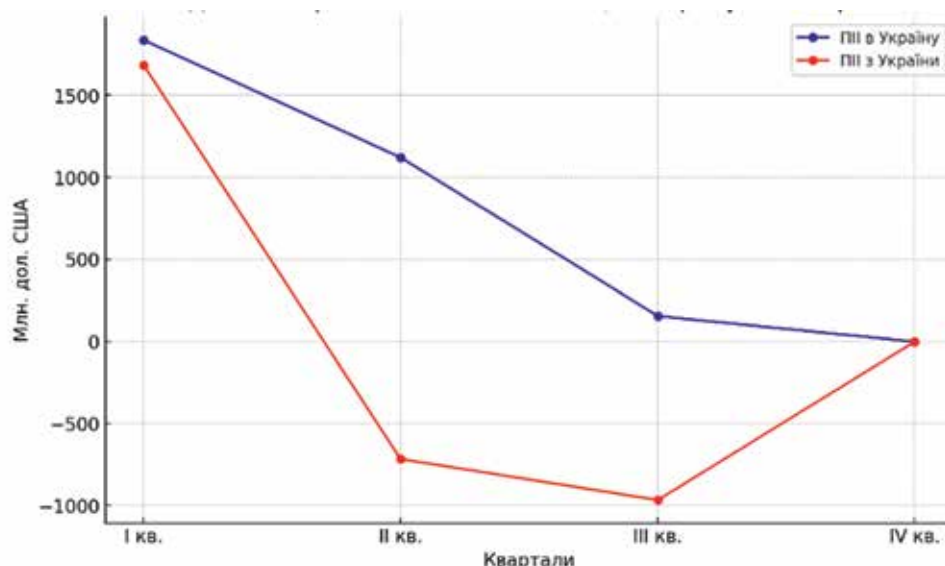


Рис. 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну за 2024 рік

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

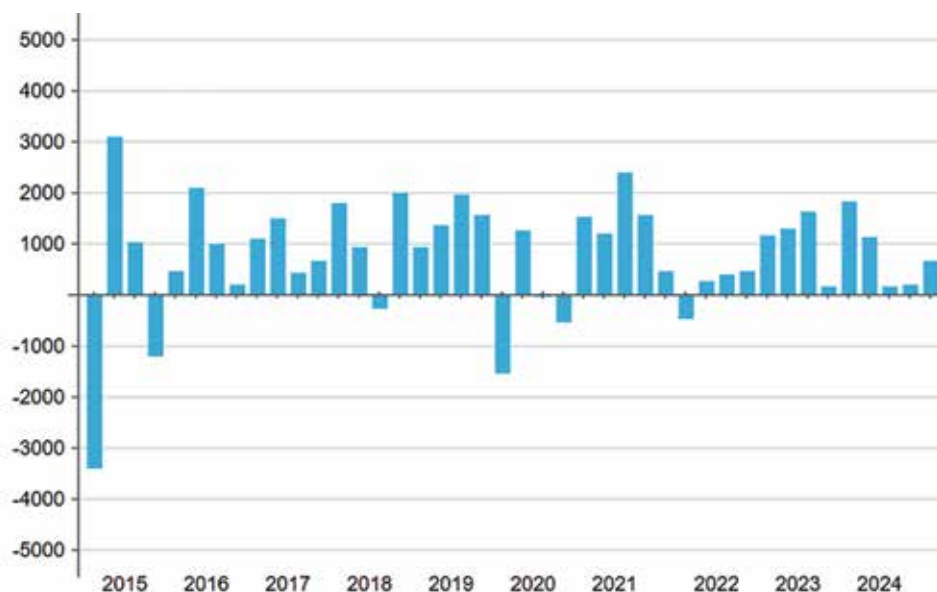


Рис. 2. Щоквартальний графік надходження прямих іноземних інвестицій в економіку України за 2015 – 1 квартал 2025 рр., млн. дол. США

Джерело: [9]

– Діючі експортні преференції – скасування митних зборів і квот на продукцію українського виробництва, що сприяє розширенню присутності на зовнішніх ринках.

– «Транспортний безвіз» – відміна візових та дозвільних процедур при двосторонніх і транзитних перевезеннях до країн Європи, що знижує витрати на логістику.

– Інтеграція енергетичної системи України з ENTSO-E – приєднання та синхронізація з енергетичною мережею країн континентальної Європи, що підвищило стабільність і надійність українського енергетичного сектору.

– Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС – відкриття доступу до програм Євросоюзу, інвестиційних ресурсів і грантів, а також можливостей для налагодження тісної співпраці з країнами-членами ЄС у сфері економіки та технологій.

– Податкові відстрочки та митні пільги – створення умов для більш ефективного використання фінансових ресурсів підприємствами з метою зростання їхньої ринкової вартості.

У 2023 році цей перелік було доповнено низкою нових чинників, серед яких:

- масштабна цифровізація державних послуг і бізнес-процесів, включаючи можливість

реєстрації, закриття бізнесу та подання звітності через портал «Дія»;

- розвиток електронного документообігу;
- дерегуляційні ініціативи у сферах агробізнесу, будівництва, ІТ і телекомунікацій, енергетики, які, за оцінками Офісу ефективного регулювання, дозволять скоротити адміністративні витрати бізнесу на суму близько 10,238 млн євро [13].

З метою визначення напрямів стимулювання інвестиційної діяльності МСП доцільно провести SWOT-аналіз цього процесу (табл. 1).

На основі проведеного аналізу можна виокремити кілька стратегічних напрямів стимулювання інвестиційної діяльності МСП:

– Фінансово-кредитна підтримка. Необхідне удосконалення механізмів доступу до кредитних ресурсів за рахунок державних програм гарантування кредитів, а також створення сприятливих умов для розвитку банківських і небанківських фінансових інституцій.

– Залучення альтернативних джерел інвестицій. Перспективними є інструменти венчурного фінансування, краудфандингові платформи, цільові інвестиційні фонди відновлення, які активно використовуються у країнах ЄС.

– Державна політика стимулювання. Має передбачати податкові пільги для інвестиційних проєктів, розвиток системи державно-приватного партнерства, участь у європейських програмах (Horizon Europe, COSME).

– Інноваційно-цифрова трансформація. Підприємства повинні впроваджувати сучасні цифрові технології у виробництво та управління, що підвищить їх інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність.

– Інтеграція у європейські виробничі та логістичні ланцюги. Це відкриває для МСП

доступ до нових ринків збуту, партнерських програм і спільних інвестиційних проєктів.

Результати наукових досліджень [1] підтверджують, що інвестори віддають перевагу країнам із чітко врегульованим і прозорим законодавством. Таке нормативне середовище повинно гарантувати права власників, визначати стабільні умови ведення бізнесу та формувати ефективні стимули для інвестиційної діяльності.

Таким чином, ефективне стимулювання інвестиційної діяльності МСП потребує системного підходу, що поєднує внутрішні ресурси підприємств, державну підтримку та можливості європейського економічного простору.

Висновки. Проведене дослідження показало, що інвестиційна діяльність малого та середнього бізнесу в Україні залежить як від внутрішніх ресурсів підприємств, так і від стану зовнішнього інвестиційного середовища. Основними чинниками інвестиційної привабливості є прозоре законодавство, державні преференції, цифровізація послуг та доступ до альтернативних джерел фінансування. Стратегічна релокація, впровадження сучасних технологій і інтеграція у європейські виробничо-збутові ланцюги підвищують інвестиційну активність підприємств. Проблемними залишаються обмежений доступ до фінансів, низька інвестиційна культура та адміністративні бар'єри. Подальший розвиток потребує комплексного підходу: удосконалення державної підтримки, підвищення фінансової грамотності підприємців, активне використання інноваційних інструментів фінансування та цифровізації бізнес-процесів. Реалізація цих заходів сприятиме стійкості МСП, підвищенню їх конкурентоспроможності та інтеграції України у європейський економічний простір.

Таблиця 1

SWOT-аналіз інвестиційної діяльності МСП в умовах євроінтеграційних викликів

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Гнучкість управління та швидка адаптація до змін	Обмежений доступ до фінансових ресурсів	Використання європейських програм підтримки бізнесу та інновацій	Посилення конкуренції з боку підприємств ЄС
Інноваційний потенціал і здатність до впровадження нових технологій	Недостатній рівень інвестиційної культури та стратегічного планування	Розвиток альтернативних джерел фінансування (краудфандинг, венчурний капітал)	Воєнні ризики та макроекономічна нестабільність
Орієнтація на локальні ринки та клієнтів	Залежність від державної політики підтримки	Можливість інтеграції у європейські виробничо-збутові ланцюги	Високі регуляторні бар'єри при виході на ринки ЄС
Потенціал створення нових робочих місць	Низький рівень цифровізації та автоматизації	Використання інструментів цифрової економіки (e-commerce, fintech)	Обмеженість внутрішнього попиту в умовах кризи

Джерело: сформовано авторами на основі [1–4]

Список використаних джерел

1. Гуцан Т. Мельникова О. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Galician economic journal*. 2024. № 2 (87). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02
2. Дячун О., Нагорняк І. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 85–89.
3. Індекс інвестиційної привабливості України 2023. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex_-2023_UA.pdf
4. Квасній Л., Квасній З. В., Гришко О. М. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 40–46. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5).
5. Ключковська В. О., Ключковський О. В., Трегубов О. С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 89–98
6. Підтримка ФОПів та скасування акцизу на пальне. Верховна Рада ухвалила податкові стимули для бізнесу. URL: <https://forbes.ua/news/pidtrimka-fopiv-ta-skasuvannya-aktsizu-na-palne-verkhovna-rada-ukhvalilapodatkovy-stimuli-dlya-biznesu-15032022-4668>
7. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
8. Прямі іноземні інвестиції в Україну скоротились на чверть. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/finances/yakiy-obsyag-pryamih-inozemnih-investiciy-v-ukrajinu-za-2024-rik-805083/>
9. Прямі іноземні інвестиції (2025). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2025/>
10. Смісова В., Яськов Є. Інвестиційна привабливість економіки України: сучасний стан та рейтингове оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66>
11. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
12. Тульчинська С., Клименко М. Інвестиційна діяльність підприємств малого та середнього бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 383–388. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-61>
13. BRDO. Офіс ефективного регулювання. 10 млрд гривень – прогностичний ефект реформи дерегуляції. 2024. URL: <https://brdo.com.ua>

References:

1. Hutsan T., Melnykova O. (2024). Tendentsii investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v umovakh voien-noho stanu [Trends in the investment attractiveness of Ukraine under martial law] *Galician economic journal*, no. 2 (87). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02 (in Ukrainian).
2. Diachun O., Nahorniak I. (2021) Stymuliuvannia rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini v konteksti yevropeiskyykh standartiv [Stimulating entrepreneurship development in Ukraine in the context of European standards]. *Naroshchuvannya finansovo-ekonomichnoho potentsialu subiektiv ekonomichnykh vidnosyn yak osnova postupalnoho rozvytku terytorialno-hospodarskykh system : monohrafiia*. Ternopil: FOP Palianytsia V.A. 85–89.
3. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy (2023). [Investment attractiveness index of Ukraine 2023]. Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex_-2023_UA.pdf. (in Ukrainian).
4. Kvasnii L., Kvasnii Z. V., Hrytsko O. M. (2022). Upravlinnia efektyvnistiu stratehii tsyfrovoho biznesu [Managing the effectiveness of digital business strategy]. *Publichne uriaduvannia*, no. 2(30), pp. 40–46. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5) (in Ukrainian).
5. Klochkovska, V.O., Klochkovskyi, O.V. and Trehubov, O.S. (2023), Makroekonomichni aspekty vidnov-lennia funktsionuvannya maloho ta serednoho biznesu v konteksti povoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekono-miky Ukrainy [Macroeconomic aspects of restoring the functioning of small and medium-sized businesses in the context of the post-war reconstruction of the national economy of Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1 (49), pp. 89–98. (in Ukrainian).
6. Pidtrymka FOPiv ta skasuvannya aktsyzu na pal'ne. Verkhovna Rada ukhvalyla podatkovy sty-muly dlia biznesu. [Support for individual entrepreneurs and abolition of excise duty on fuel. The Verkhovna Rada approved tax incentives for business]. Available at: <https://forbes.ua/news/pidtrimka-fopiv-ta-skasuvannya-aktsizu-na-palne-verkhovna-rada-ukhvalila-podatkovy-stimuli-dlya-biznesu-15032022-4668> (in Ukrainian).
7. Priami inozemni investytsii (2025) [Foreign direct investment (2025)]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2025/> (in Ukrainian).
8. Priami inozemni investytsii v Ukrainu skorotylys na chvert [Foreign direct investment in Ukraine has decreased by a quarter]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://epravda.com.ua/finances/yakiy-obsyag-pryamih-inozemnih-investiciy-v-ukrajinu-za-2024-rik-805083/>. (in Ukrainian).
9. Priami inozemni investytsii (PII) v Ukrainu. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (in Ukrainian).

10. Smiesova V., Yaskov Ye. (2024). Investytsiina pryvablyvist ekonomiky Ukrainy: suchasnyi stan ta reitynhove otsiniuvannia [Investment attractiveness of the Ukrainian economy: current state and rating assessment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66>. (in Ukrainian).
11. Strilets V. Iu. (2019) Zabezpechennia rozvytku malych pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Ensuring the development of small enterprises: theory, methodology, practice: monohrafiia]. Poltava: PUET, 457 p.
12. Tulchynska S., Klymenko M. (2024). Investytsiina diialnist pidryiemstv maloho ta serednoho biznesu [Investment activities of small and medium-sized businesses]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 330(3), pp. 383–388. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-61>
13. BRDO. Ofis efektyvnoho rehuliuvannia. (2024) 10 mlrd hryven – prohnozovyi efekt reformy derehuliatsii [10 billion hryvnias – the projected effect of deregulation reform]. Available at: <https://brdo.com.ua>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-26>
УДК 658.14:338.24:658.1

Стефанишин О.Б.

кандидат економічних наук,

Львівський інститут

Приватного акціонерного товариства

«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1857-4569>

Stefanyshyn Oksana

Candidate of Economic Sciences,

The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company

“Higher education institution

“The Interregional Academy of Personnel Management”

ДІАГНОСТИКА, МОДЕЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЦІЛЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DIAGNOSTICS, MODELING, AND MANAGERIAL DECISIONS FOR THE PURPOSES OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT

У статті розглянуто теоретико-практичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Обґрунтовано доцільність використання діагностики фінансового стану, моделювання ризику банкрутства та аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. Використання PEST- та SWOT-аналізів дозволило виявити основні проблеми й можливості розвитку підприємства у сфері виробництва будівельних матеріалів, зокрема теплоізоляційних. На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс управлінських орієнтирів, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу, мінімізацію ризиків та формування потенціалу зростання у довгостроковій перспективі. Результати статті можуть бути використані для вдосконалення практики антикризового управління як на рівні окремих підприємств, так і для вироблення галузевих стратегій.

Ключові слова: діагностика фінансового стану, моделювання економічних процесів, управлінські рішення, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, підприємство, антикризовий менеджмент.

The article examines the theoretical and practical foundations of crisis management in enterprises under conditions of economic instability and systemic shocks. Special attention is paid to the application of diagnostic tools for assessing the financial condition, modeling the probability of bankruptcy, and using analytical methods as a basis for managerial decision-making. The methodology combines financial diagnostics with PEST and SWOT analyses, which makes it possible to identify both external threats and internal opportunities for development. The case of an enterprise operating in the production of building materials, particularly thermal insulation products, is used to illustrate the implementation of crisis management instruments. The study demonstrates that a comprehensive analysis of the enterprise's assets and capital, liquidity, profitability, and financial stability provides a solid foundation for effective crisis response. Modeling scenarios of bankruptcy risk contributes to the anticipation of potential challenges and enables proactive strategies to avoid negative outcomes. PEST analysis highlights the political, economic, social, and technological factors influencing the enterprise, while SWOT analysis allows the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats in a structured way. The integration of these methods supports the development of managerial guidelines aimed at short-term risk mitigation and long-term recovery. The results show that diagnostics and modeling should be regarded not only as supporting instruments but also as core elements of the enterprise's adaptive management system. The proposed approach can be applied not only to enterprises in the construction materials sector but also to companies from other industries that face similar crisis phenomena. The findings contribute to the improvement of managerial practice by combining analytical rigor with practical applicability. Thus, the article provides scientific and applied value, offering recommendations for enterprises seeking to strengthen resilience, improve competitiveness, and design strategies for sustainable growth in post-crisis conditions.

Keywords: financial condition diagnostics, modeling of economic processes, management decisions, PEST analysis, SWOT analysis, enterprise, anti-crisis management.

Постановка проблеми. Вітчизняна економіка, що перебуває у стані шоку внаслідок масштабних руйнувань та втрат, спричинених повномасштабним вторгненням, водночас є «одним з найважливіших фронтів, який визначає як подальший хід військових подій, так і здатність України відновитися в короткостроковій перспективі після закінчення війни» [1].

Проте на сучасному етапі значна кількість підприємств стикається з кризовими явищами, що потребують пошуку нових управлінських рішень. Їхня мета полягає у збереженні позицій у своїй галузі, утриманні конкурентоспроможності та нарощуванні потенціалу розвитку.

У таких умовах особливого значення набуває застосування інструментів діагностики та аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що забезпечує прийняття комплексних і зважених управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування та розвитку підприємств будівельної галузі знаходяться в полі зору вчених та практиків. Наприклад, неодноразову зацікавленість проблемами підприємств галузі та пошуку ефективних управлінських рішень знаходимо у публікаціях Жовтяк Г. А. та Богданова Р. Ф. [1], Цигенко А. Ю. [2], Кондратенко Н. О. [3; 4], Смачило В. В. [5; 6; 7]. Праці вказаних авторів є дуже сучасними, практично-орієнтованими і розглядають проблеми підприємств будівельної галузі уже за період війни. Цікавою є порушена проблематика яка стосується сучасних управлінських технологій, що запроваджуються підприємствами галузі і забезпечення прийняття управлінських рішень (теоретико-методичного [3]; організаційно-економічного [2]), стилю управління на підприємствах галузі [6], соціальної відповідальності [7] і аж до проблем та перспектив розвитку галузі (підприємств) в умовах війни [1]. Проте, більшість досліджень стосуються будівництва і значно менше – промисловості будівельних матеріалів. Хоча обидві сфери тісно пов'язані між собою, про що йдеться у праці, наприклад, [1], адже промисловість забезпечує матеріалами будівництво, яке їх використовує. Тому, питання ефективності прийняття управлінських рішень на основі діагностики та моделювання для вузькоспеціалізованих підприємств постає ще більш гостро, оскільки для них досліджень проводиться зовсім мало.

Метою даної статті є продемонструвати можливості використання діагностики, моделювання та управлінських рішень для

подолання кризи на прикладі підприємства будівельної галузі.

Завдання дослідження полягають у наступному: провести аналіз середовища за допомогою PEST- та SWOT-методик; виявити ключові проблеми функціонування підприємства; запропонувати комплекс управлінських рішень, спрямованих на вихід з кризової ситуації.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо підприємство, що перебуває в кризі – через руйнування виробничого потенціалу, втрату працівників, кризу галузі – і працює у вузькому сегменті будівельної галузі, а саме – на ринку будівельних матеріалів, в тому числі теплоізоляційних.

Для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах кризи доцільним є застосування комплексного підходу до оцінки діяльності підприємства. Діагностика передбачає проведення двох блоків обстежень підприємства. Перший блок стосується внутрішньогосподарського стану підприємства. В цьому блоці передбачається проведення аналізу майнового стану та структури капіталу в динаміці, оцінки ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності для вироблення подальших управлінських рекомендацій. Важливою частиною цього етапу є оцінка фінансового стану як інструменту антикризового управління, а також моделювання ймовірності банкрутства й прогнозування подальшого розвитку подій. Саме цей аналіз рекомендовано здійснити першочергово.

Другий блок передбачає проведення стратегічних досліджень із використанням методів PEST- та SWOT-аналізу. Вони ґрунтуються на попередніх аналітично-діагностичних розрахунках та дозволяють комплексно оцінити як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішнє середовище. Поєднання діагностики як інструменту управління та моделювання як засобу прогнозування економічних процесів створює основу для формування обґрунтованих рішень у сфері антикризового управління.

В даному дослідженні зупинимось більш детально питаннях другого блоку діагностики.

Першочергово доцільно здійснити огляд ринку, де працює ТОВ «П-п». Для цього варто оцінити кілька ключових моментів: стан економіки, рівень конкуренції, попит, дистрибуційні та маркетингові особливості, а також інноваційний потенціал.

Війна в Україні серйозно відбивається на ринку будматеріалів, включаючи теплоізоляційні. Серед основних чинників – інфляція, стрибки валютних курсів, зменшення інвестицій у будівництво і непередбачуваність

попиту. Це все прямо впливає на галузь: частина забудовників і приватних клієнтів або скорочує будівельні проекти, або шукає дешевші матеріали. Як наслідок, компанії ризикують втратити частину прибутків. З іншого боку, в умовах відбудови країни попит може змінюватися – особливо зростає потреба в утепленні тимчасових і постійних споруд, щоб забезпечити збереження тепла. Але обмежена купівельна спроможність стримує попит на дорогі чи преміальні матеріали.

Ринок теплоізоляції в Україні конкурентний, але не надто перенасичений. Є кілька великих виробників, які тримають помітні частки ринку та можуть впливати на ціноутворення. Водночас залишаються ніші, де можна зайняти позицію завдяки новим продуктам або кращому співвідношенню ціна/якість. Тобто олігополія є, але простір для маневру теж існує.

З урахуванням економічної ситуації, перспективи ринку теплоізоляційних матеріалів у довгій перспективі можна назвати стримано-позитивними. Проте найближчим часом ризики, пов'язані з війною та кризою, нікуди не зникнуть.

ТОВ «П-п» може зміцнити свої позиції, якщо запропонує енергоощадні або інноваційні рішення, що відповідають потребам сьогодення, або ж зосередиться на здешевленні продукції, роблячи її доступнішою для споживачів, які економлять.

Таким чином, окресливши основні тенденції ринку будівельних матеріалів, а особливо теплоізоляційних, можна визначити, які можливості відкриваються перед ТОВ «П-п» (рис. 1).

У цілому ринок будівельних матеріалів, а саме, теплоізоляційної продукції, може демонструвати перспективи зростання за умови, що підприємства своєчасно реагуватимуть на зміни ринкових трендів та економічних викликів.

Для більш чіткого розуміння зовнішніх чинників, які впливають на діяльність компанії, доцільно застосувати інструмент ПЕСТ-аналізу (табл. 1).

Якщо більше детально зупинитись на політичних факторах, то слід брати до уваги, що підприємство може отримати значні переваги від державних механізмів підтримки, зокрема через залучення інвестиційних ресурсів або компенсації витрат на модернізацію виробництва.

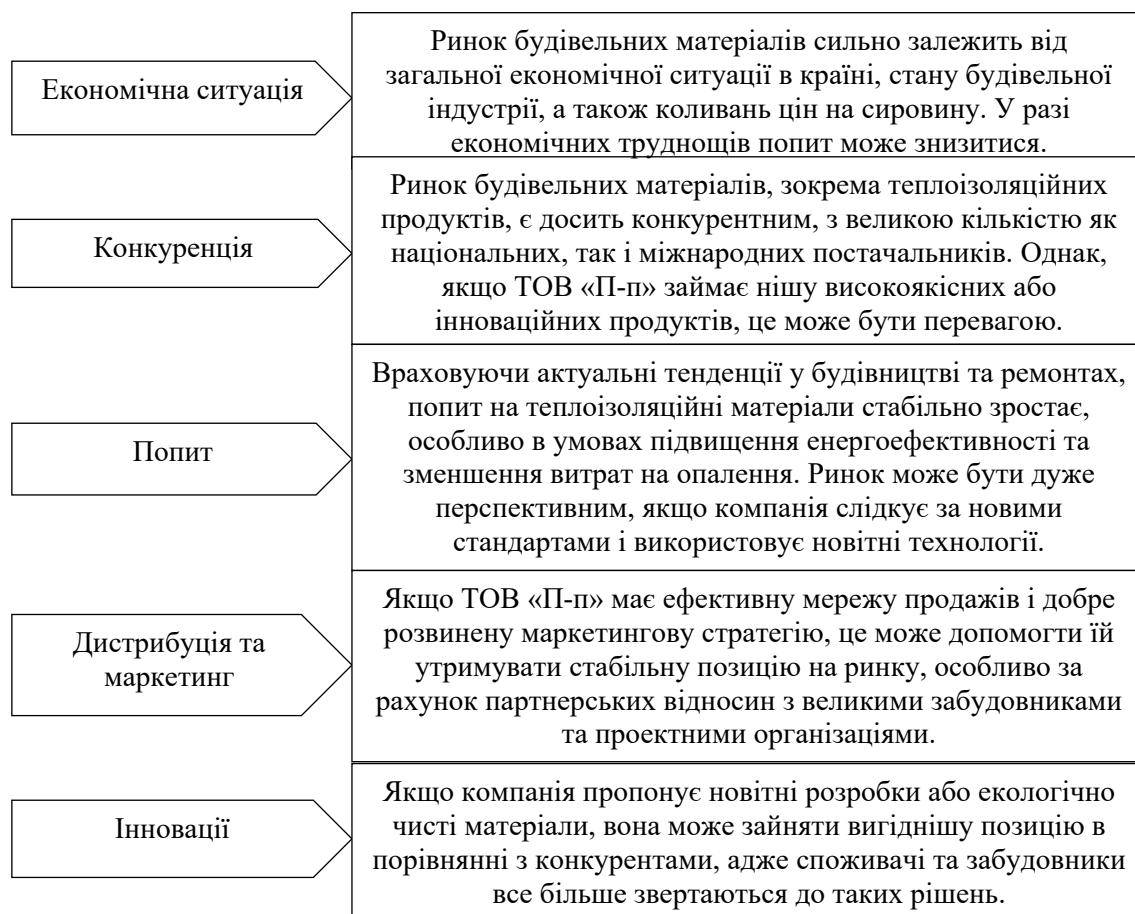


Рис. 1. Особливості ринку та можливості для компанії

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

PEST-аналіз для ТОВ «П-п»

Політичні фактори 1) Державна підтримка. 2) Зміни в законодавстві.	Економічні фактори 1) Зростання оборотних активів. 2) Інфляція та коливання курсу валют.
Соціальні фактори 1) Залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів. 2) Зміна професійних вимог. 3) Тренди у здоров'ї та екології. 4) Зелені сертифікати та стандарти екологічності. 5) Зміна стилю життя та вимоги до житла. 6) Інтерес до розумних будинків. 7) Будівництво комерційних та промислових об'єктів.	Технологічні фактори 1) Інновації та модернізація. 2) Розвиток нових технологій.

Джерело: авторська розробка

Однак у сучасних умовах, особливо під час воєнних дій, на постійну підтримку держави покладатися ризиковано. Політична стабільність напряму впливає на інвестиційний клімат, особливо в секторах, пов'язаних із високими технологіями та обладнанням. В Україні існують різні законодавчі ініціативи, що безпосередньо впливають на ринок будівельних матеріалів, зокрема теплоізоляційних. Серед них – програми енергоефективності, нормативи щодо будівельних стандартів, зелені сертифікати та екологічні вимоги. Проте часті зміни у законодавстві та політична невизначеність створюють додаткові ризики для підприємств, що працюють на цьому ринку.

Щодо економічних факторів, то витoki для аналізу ситуації лежать в площині фінансово-економічного аналізу, за допомогою якого з'ясовано про збільшення запасів та короткострокової дебіторської заборгованості, що може призвести до зниження ліквідності підприємства та його фінансової стійкості. Крім того, інфляційні процеси та коливання валютного курсу безпосередньо впливають на вартість сировини та матеріалів для виробництва, що, в свою чергу, підвищує собівартість продукції. Для ефективного управління фінансами підприємству необхідно враховувати ці економічні коливання та передбачати механізми хеджування ризиків.

Соціальні чинники тісно переплітаються з екологічними та споживчими трендами, а також з потребами ринку праці. Підприємства у сфері будівельних матеріалів повинні враховувати ці зміни, адаптуючи продукцію та маркетингову стратегію. Наприклад, підвищений попит на енергоефективні та «зелені» матеріали, інтерес до розумних будинків та нові стандарти житлових приміщень, що існує серед споживачів, одночасно формують нові можливості для розвитку. Також зміни у професійних вимогах і потреба у кваліфікованих кадрах впливають на внутрішню кадрову політику та систему навчання.

Розвиток технологій тягне за собою інвестиції у модернізацію основних засобів та впровадження нових технологій, що дозволяє підприємству підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та знизити витрати. Застосування інновацій відкриває додаткові можливості для розвитку нових продуктів і послуг, що особливо актуально у періоди економічної нестабільності.

PEST-аналіз дає змогу оцінити зовнішнє середовище підприємства, визначити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на його діяльність. Як показав аналіз, політичні та економічні чинники створюють потенційні ризики, тому підприємству важливо залишатися гнучким та оперативно реагувати на зміни. Соціальні та технологічні фактори, навпаки, відкривають нові можливості для розвитку і диференціації продукту.

Проведений попередньо, аналіз фінансово-господарської діяльності та фінансового стану дозволив визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, що дає можливість сформулювати далі стратегічні та тактичні орієнтири для антикризового управління.

Тактичні орієнтири більш конкретні і потребують негайного вирішення, в даному випадку – це проблеми з ліквідністю та оборотністю дебіторської заборгованості, тобто слід спрямовувати дії на покращення фінансової «оперативності»: прискорення збору дебіторської заборгованості, оптимізація запасів, контроль витрат.

Стратегічні орієнтири формуються на основі аналізу сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей і загроз (SWOT), а також із урахуванням чинників зовнішнього середовища, виявлених за допомогою PEST-аналізу. Тому доповнимо діагностику SWOT-аналізом (табл. 2).

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стан підприємства, виділяючи його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Розуміння цих аспектів допомагає розробляти ефективні стратегії,

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «П-п»

Сильні сторони 1) Зростання активів: збільшення як оборотних, так і необоротних активів дозволяє розширювати виробництво та збільшувати продажі. 2) Власний капітал: збільшення частки власного капіталу сприяє фінансовій незалежності і зменшує залежність від позикових коштів. 3) Модернізація основних засобів: збільшення частки основних засобів свідчить про інвестиції у виробничу потужність, що дозволяє покращити продуктивність.	Можливості 1) Розвиток нових продуктів: розширення асортименту та впровадження нових технологій у виробництво можуть привести до збільшення ринкової частки. 2) Залучення інвестицій: створення механізмів державної підтримки та залучення інвестиційних ресурсів може покращити фінансову ситуацію та розширити виробничі потужності.
Слабкі сторони 1) Зростання дебіторської заборгованості: збільшення термінів відстрочки платежів веде до уповільнення оборотності і можливих касових розривів. 2) Зменшення нематеріальних активів: скорочення інвестицій у патенти, розробки і програмне забезпечення може позначитись на інноваційності та довгостроковому розвитку. 3) Зменшення грошових коштів: падіння ліквідних активів може створити проблеми з покриттям поточних зобов'язань.	Загрози 1) Економічна нестабільність: перш за все, повномасштабна війна несе економічні загрози, зростання інфляції та економічні коливання можуть призвести до підвищення вартості сировини та зниження рентабельності. 2) Конкуренція на ринку: поява нових гравців на ринку або агресивні стратегії конкурентів можуть загрожувати ринковій позиції компанії.

Джерело: авторська розробка

які сприяють підвищенню конкурентоспроможності, максимальному використанню можливостей і мінімізації ризиків.

У ході аналізу встановлено, що сильні сторони ТОВ «П-п», такі як зростання активів, стабільна частка власного капіталу та модернізація основних засобів, створюють міцну базу для подолання кризових ситуацій та забезпечення розвитку виробництва. Ці ресурси дозволяють не лише підтримувати наявні обсяги виробництва, а й планувати розширення ринку та освоєння нових напрямів.

Водночас аналіз слабких сторін виявив низку важливих викликів. Зростання дебіторської заборгованості може уповільнювати оборотність коштів і провокувати касові розриви, тоді як зменшення нематеріальних активів, таких як патенти, розробки чи програмне забезпечення, обмежує інноваційний потенціал компанії і загрожує її довгостроковому розвитку. Скорочення ліквідних коштів створює додаткові ризики у покритті поточних зобов'язань, що потребує оперативного втручання та фінансового планування.

Можливості, які відкриває зовнішнє середовище, зокрема розвиток нових продуктів і впровадження інноваційних технологій, можуть сприяти розширенню асортименту і збільшенню ринкової частки. Також залучення інвестицій та використання державних програм підтримки забезпечує додаткові ресурси для модернізації виробництва і фінансової стабілізації.

Серед зовнішніх загроз особливе значення мають економічна нестабільність та високий рівень конкуренції. Економічні потрясіння,

інфляційні процеси та коливання валютного курсу можуть підвищувати вартість сировини і матеріалів, зменшуючи рентабельність. Водночас активна діяльність конкурентів або поява нових учасників ринку може загрожувати позиціям підприємства, вимагаючи стратегічного реагування.

Інтеграція результатів PEST- та SWOT-аналізів дає змогу формувати комплексні стратегії, які враховують як фінансові та внутрішні ресурси, так і зовнішні загрози і ринкові можливості. Такий підхід дозволяє підприємству створити адаптивну модель управління, здатну підвищувати ефективність та забезпечувати стабільність навіть у нестабільних умовах. Завдяки системному аналізу компанія може не лише передбачати потенційні ризики, а й мати чіткий план дій на випадок непередбачених обставин, забезпечуючи довгострокову стійкість і розвиток.

Висновки. Проведена діагностика: аналіз фінансового стану, моделювання ризику банкрутства та використання PEST- і SWOT-аналізів дали змогу виявити ключові проблеми та можливості розвитку підприємства у сфері виробництва теплоізоляційних матеріалів. Запропоновані управлінські орієнтири дозволяють не лише знизити ризики у короткостроковій перспективі, але й закласти підґрунтя для відновлення та зростання після завершення воєнних дій. Таким чином, поставлену у статті мету досягнуто, а результати можуть бути використані для удосконалення антикризового управління як на рівні окремих підприємств, так і для вироблення галузевих стратегій розвитку.

Список використаних джерел:

1. Жовтяк Г. А., Богданов Р., Жовтяк А. Проблеми та перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128> (дата звернення: 11.08.2025).
2. Цигенко А. Ю. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств : дис. д-ра філософ. : 051 / Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. Харків, 2023. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63979/1/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%A6%D0%B8%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.%D0%AE..pdf> (дата звернення: 11.08.2025).
3. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2020. № 19(47). С. 51–56. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19\(47\)-51-56](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19(47)-51-56) (дата звернення: 11.08.2025).
4. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Сучасні технології управління у промисловості і будівництві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2021. № 20(48). С. 4–9. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-4-9](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-4-9) (дата звернення: 11.08.2025).
5. Калініченко Л. Л., Смачило В. В., Попович Д. В., Авдієвська О. В. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 2(92). С. 7–14. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-7-14](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-7-14) (дата звернення: 11.08.2025).
6. Смачило В., Наливайко Т. Визначення стилю управління на підприємствах будівельної сфери. *Економічний дискурс*. 2020. № 1(1). С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-1-6> (дата звернення: 11.08.2025).
7. Смачило В. В., Халіна В. Ю., Скрипка І. А. Формування соціальної звітності будівельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4. С. 189–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_4_29 (дата звернення: 11.08.2025).

References:

1. Zhovtyak H. A., Bohdanov R., Zhovtyak, A. (2024) Problemy ta perspektyvy rozvytku budivelnnoi haluzi Ukrainy v umovakh viiny [Problems and prospects for the development of the construction industry in Ukraine in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128> (accessed 11 August 2025).
2. Tsyhenko A. Yu. (2023) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia konkurentospromozhnosti budivelnnykh pidpriemstv [Organizational and economic support for the competitiveness of construction enterprises] Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkivskyj natsionalnyj universytet miskoho hospodarstva imeni O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine. Available at: <https://eprints.kname.edu.ua/63979/1/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%A6%D0%B8%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.%D0%AE..pdf> (accessed 11 August 2025).
3. Kondratenko N.O., Novikov D.A. (2020) Teoretyko-metodychne zabezpechennia pryiniattia upravlin-skykh rishen dla pidpriemstv promyslovoho kompleksu [Theoretical and methodological support for making management decisions for enterprises of the industrial complex]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia"*, no. 19(47), pp. 51–56. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19\(47\)-51-56](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19(47)-51-56) (accessed 11 August 2025).
4. Kondratenko N. O., Volkova M. V. (2021) Suchasni tekhnolohii upravlinnia u promyslovosti i budivnytstvi [Modern management technologies in industry and construction]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostrozka akademiia"*, no. 20(48), pp. 4–9. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-4-9](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-4-9) (accessed 11 August 2025).
5. Kalinichenko L. L., Smachylo V. V., Popovych D. V., Avdiievs'ka, O. V. (2020) Protsedura formuvannia komunikatyvnoi polityky pidpriemstva zi steikholderamy [The procedure for forming a communication policy of an enterprise with stakeholders]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2(92), pp. 7–14. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-7-14](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-7-14) (accessed 11 August 2025).
6. Smachylo V., Nalyvajko T. (2020) Vyznachennia stylu upravlinnia na pidpriemstvakh budivelnnoi sfery [Determining management style at construction enterprises]. *Ekonomichnyj dyskurs*, no. 1(1), pp. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-1-6> (accessed 11 August 2025).
7. Smachylo V. V., Khalina V. Yu. and Skrypka I. A. (2019) Formuvannia sotsialnoi zvitnosti budivelnnykh pidpriemstv [Formation of social reporting of construction companies] *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 4., pp. 189–194. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_4_29 (accessed 11 August 2025).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-28>

УДК: 658.3:004

Братусь Г.А.

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>

Карбовська Л.О.

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>

Мазур Ю.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Bratus Hanna

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Business Management,
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Karbovska Liubov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Department of Marketing,
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Mazur Yuliia

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Marketing,
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

EXTERNAL FACTORS INFLUENCE ON MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

У статті розкрито теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності персоналу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та воєнних викликів. Узагальнено внутрішні та зовнішні чинники впливу, серед яких вагому роль відіграють соціодемографічні, міграційні, географічні, політичні, соціокультурні, цифровізаційні та безпекові фактори. Проаналізовано тенденції розвитку людського капіталу в Україні у 2020–2024 рр., зокрема падіння рівня життя, скорочення тривалості життя, кадровий дефіцит та масштабну міграцію, що знижують якісні параметри трудового потенціалу. Окрес-

лено роль інвестицій у людський капітал, освіту, охорону здоров'я та цифрові компетентності як ключових детермінантів підвищення конкурентоспроможності персоналу, що веде до підвищення функціонування і підприємств різних видів діяльності. Наголошено на значенні соціальної безпеки, екологізації та інноваційної активності для довгострокового розвитку персоналу. Встановлено, що конкурентне середовище, цифровізація та процеси глобалізації формують нові вимоги до знань, навичок і ціннісних орієнтирів персоналу, визначаючи його здатність до адаптації, інновацій та інтеграції у міжнародний ринок праці. Поєднання інвестицій у людський капітал, розбудови соціально-безпекових механізмів та підтримки цифрової трансформації є необхідною умовою збереження та посилення конкурентних переваг персоналу України.

Ключові слова: конкурентоспроможність персоналу, внутрішні та зовнішні фактори, інформаційні технології, управління персоналом, підприємства, освіта, екологізація, міграція, людський капітал, трудовий потенціал, демографія, рівень життя.

The article reveals the theoretical and methodological principles of the formation of personnel competitiveness in the conditions of modern socio-economic transformations and military challenges. Internal and external factors of influence are summarized, among which socio-demographic, migration, geographical, political, socio-cultural, digitalization and security factors play a significant role. Trends in the development of human capital in Ukraine in 2020–2024 are analyzed, in particular, the decline in living standards, reduction in life expectancy, personnel shortage and large-scale migration, which reduce the qualitative parameters of labor potential. Personnel competitiveness is a comprehensive characteristic of the labor potential of employees, which determines their ability to effectively perform professional tasks, adapt to changes in the external environment and ensure the achievement of the strategic goals of the enterprise in conditions of market competition. It reflects the level of knowledge, skills and abilities of personnel, their innovative and creative potential, socio-psychological qualities, as well as readiness for continuous learning and development. The competitiveness of personnel is formed not only by the internal characteristics of labor potential, but also under the decisive influence of external environmental factors that set the basic conditions for the development and reproduction of human capital. The role of investments in human capital, education, healthcare and digital competencies as key determinants of increasing the competitiveness of personnel is outlined, which leads to an increase in the functioning of enterprises of various types of activity. The importance of social security, greening and innovative activity for the long-term development of personnel is emphasized. It is established that the competitive environment, digitalization and globalization processes form new requirements for the knowledge, skills and value orientations of personnel, determining their ability to adapt, innovate and integrate into the international labor market. The combination of investments in human capital, the development of social and security mechanisms and support for digital transformation is a necessary condition for preserving and strengthening the competitive advantages of the personnel of Ukraine.

Keywords: personnel competitiveness, internal and external factors, information technologies, personnel management, enterprises, education, environmentalization, migration, human capital, labor potential, demography, standard of living.

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується посиленням конкуренції на національному та міжнародному ринках праці, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств будь-якої діяльності. В умовах цифрової трансформації та активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) зростає роль зовнішніх чинників, які формують середовище функціонування організацій та визначають їх кадровий потенціал. Глобалізаційні процеси, цифровізація бізнесу, зміни у соціально-трудових відносинах, зростання вимог до рівня кваліфікації працівників, посилення міграційних потоків, демографічна криза, загрози безпеці та екологічні виклики стають визначальними параметрами для оцінки та розвитку конкурентних переваг персоналу. Водночас вплив цих чинників є суперечливим: з одного боку, інформаційно-комунікаційні технології відкривають нові можливості для підвищення професійної мобільності та ефективності персоналу, з іншого – загострюють конкуренцію, вимагають безперервного оновлення

знань і навичок, створюють ризики соціальної нерівності та цифрового розриву. Така ситуація актуалізує необхідність наукового осмислення зовнішніх чинників впливу та вироблення ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств в умовах цифровізації економіки та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Конкурентоспроможність персоналом є предметом особливої уваги як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій думці. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили зарубіжні вчені, серед яких Е. Мейо, Ф. Тейлор, Л. Гілберт, А. Маслоу, П. Друкер, А. Файоль, Г. Шмідт та інші. У їхніх працях акцентовано увагу на загальних аспектах якісного забезпечення підприємств трудовими ресурсами, ефективному використанні персоналу, питаннях організації праці та мотивації, а також сформульовано ключові концепції й теорії управління персоналом.

Серед українських науковців варто виділити дослідження І. Абрамовича, Л. Балабанової, С. Бандура, І. Бузько, Г. Братусь, Т. Білорус, С. Дмитрука, І. Каліної, Л. Карбовської,

В. Крамаренка, І. Крижко, Н. Лук'янченко, Ю. Мазура, В. Нижника, В. Онікієнка, А. Шегди, Л. Червінської, Г. Щокіна та інших. У їхніх працях конкурентоспроможність персоналом розглядається крізь призму стратегічного підходу, інноваційного розвитку підприємств, з урахуванням галузевих особливостей їхньої діяльності та адаптації зарубіжного досвіду. Приділяють увагу теоретико-прикладним аспектам управління персоналом, аналізують практичні особливості його використання на підприємствах, а також досліджують сучасні підходи до мотивації працівників [1, 2, 4].

Мета статті: проаналізувати зовнішні чинник, що впливають на управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства в умовах активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій

Виклад основного матеріалу дослідження. Усі чинники, що впливають на формування конкурентоспроможності персоналу, можна умовно поділити на дві великі групи: внутрішні, пов'язані з особливостями структури та якості трудового потенціалу працівників, та зовнішні, що діють як на рівні підприємства, так і поза його межами. Суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності персоналу та націй загалом мають географічні та природно-ресурсні фактори, які формують базові умови для життя та праці населення, визначають специфіку господарювання, домінуючі види зайнятості, провідні галузі економіки, а відтак – конкурентні переваги у сфері зайнятості та виробництва. Проте, ці фактори не завжди мають вирішальну роль і можуть лише створювати основу для розвитку.

Базові умови підвищення конкурентоспроможності персоналу визначаються рівнем людського розвитку та масштабами інвестування у людський капітал. Трудовий потенціал персоналу розглядається як різновид капіталу суспільства, який формується в результаті інвестицій у знання, навички й здоров'я населення, що у перспективі забезпечує зростання продуктивності, доходів та добробуту. Вагомим чинником розвитку та відтворення людського капіталу виступають соціодемографічні фактори, які забезпечують зміну поколінь у межах працездатного населення. Їхня роль завжди є відносною і тісно взаємопов'язаною з соціально-економічними умовами. За стабільного економічного розвитку демографічні процеси мають більш самостійний характер, а в умовах криз – втрачають автономність і підпадають під сильний вплив загальноекономічної ситуації.

В Україні демографічні проблеми істотно впливають на трудовий потенціал і конку-

рентоспроможність персоналу підприємств. Економічна криза, погіршення стандартів життя та, особливо, наслідки повномасштабного вторгнення призвели до кадрового дефіциту, падіння тривалості життя, скорочення народжуваності та посилення смертності. Це зумовлює серйозні ризики щодо збереження якісних параметрів трудового потенціалу та його відтворення.

За статистичними даними рівень життя в Україні у 2020–2024 роках суттєво знизився. У 2020 році середньомісячний дохід населення в Україні становив близько 6113 грн (приблизно 227 доларів США), а середня очікувана тривалість життя була на рівні 71,35 року (чоловіки – близько 66,4, жінки – 76,2). У 2021 році економіка зростала, проте реальні доходи залишалися невисокими, а інфляція перевищила 10 %, що знизило купівельну спроможність. У 2022 році через повномасштабне вторгнення ВВП країни скоротився майже на 30 %, інфляція перевищила 26 %, середні реальні зарплати впали на 17 %, споживчі витрати знизилися приблизно на 20 %, а рівень безробіття різко зріс. Середня тривалість життя скоротилася до 57,3 року у чоловіків та 70,9 у жінок. У 2023 році економіка відновилася на 5–5,5 %, ВВП на душу населення піднявся до близько 5070 доларів США, але значна частина населення залишалася за межею бідності, особливо внутрішньо переміщені особи. У 2024 році темпи зростання знизилися до близько 2,9 %, ВВП на душу населення перебував у межах 5000–5400 доларів США, індекс людського розвитку становив 0,734, що відносило Україну до групи країн з високим рівнем розвитку, проте в рейтингу якості життя країна посідала лише 66-те місце серед близько 80 оцінених держав, а для найнижчого квінтिला доходи становили близько 3000 грн на місяць, що свідчило про суттєве падіння рівня життя та посилення соціальної нерівності [8].

Міграційні фактори – важливий елемент і одна з умов відтворення трудового потенціалу, набуття або втрат конкурентних переваг нації. Міграція, основна функція якої полягає в територіальному перерозподілі трудового потенціалу відповідно до потреб регіонів, завжди опосередковує формування й використання трудових ресурсів, їх переміщення до місць освіти і роботи. В Україні наразі спостерігається криза міграції населення – зростає частка вимушених мігрантів і біженців серед усіх, хто мігрує; значний вплив населення за межі країни, падіння інтенсивності міграційних процесів, переорієнтація потоків із міст у сільську місцевість, зростання ролі

трудової міграції й великих зовнішніх потоків працівників. Особливо небезпечною є тенденція виїзду висококваліфікованих фахівців та вчених, що призводить до інтелектуальної втрати трудового потенціалу нації та підриву її конкурентоспроможності. Міграційний процес значно загострився після повномасштабного вторгнення: за різними оцінками, близько 5,2 мільйона українців виїхали за кордон після початку повномасштабної війни.

До кола впливових чинників доцільно віднести процеси глобалізації світового розвитку, що спричиняють інтеграцію національних ринків праці у міжнародний простір і формують нові стандарти конкурентоспроможності персоналу. Важливе значення мають конкурентні відносини як на внутрішньому ринку праці, де посилюється боротьба за обмежену кількість висококваліфікованих робочих місць, так і на міжнародному, де українські працівники вимушено конкурують із трудовими ресурсами інших країн. Не менш вагомими є екологічні умови та стан системи охорони здоров'я, що безпосередньо впливають на якість життя, працездатність і тривалість активної трудової діяльності. Умови безпеки праці та життєдіяльності, рівень соціальних ризиків, зокрема безробіття, міграція, демографічні виклики, також формують середовище для відтворення трудового потенціалу. Особливу роль відіграють ментальні характеристики працівників – трудова свідомість, рівень відповідальності, ціннісні орієнтири та трудова етика, які в українських реаліях значною мірою трансформуються під впливом воєнних умов, вимушеної мобільності та адаптації до нових викликів [7].

Суттєве значення мають і соціально-трудова відносини, їхня розвиненість та здатність до соціального діалогу між державою, бізнесом і працівниками. У цьому контексті важливим стає стан фіскальної системи, рівень оподаткування доходів, прозорість розподілу соціальних внесків, а також відносини власності, що визначають можливості доступу до ресурсів та ефективність розподілу доходів. Впливовим чинником є й антимонопольне законодавство, яке створює умови для справедливої конкуренції на ринку праці та захисту прав найманих працівників. Нарешті, організаційно-культурні фактори, такі як рівень розвитку корпоративної культури, наявність системи етичних цінностей, довіри та солідарності в колективах, виступають потужним ресурсом зростання конкурентоспроможності персоналу. В умовах цифрової трансформації та інтеграції до європейського ринку особливої актуальності набуває

поєднання корпоративної культури з принципами соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку, що забезпечує синергію між інтересами роботодавця, працівника та суспільства.

Конкурентне середовище виступає ключовою передумовою для формування стійких мотиваційних установок щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу [5, 6, 7]. Вплив конкуренції на розвиток і відтворення трудового потенціалу індивіда, підприємства, галузі та національної економіки в цілому яскраво проявляється в країнах із розвинутою ринковою системою. Як зазначав М. Портер, конкуренція діє як конкретний механізм «невидимої руки», що спонукає роботодавців постійно підвищувати вимоги до кваліфікації та професійного рівня працівників, інвестувати у їх безперервне навчання, добирати найбільш підготовлених фахівців і систематично впроваджувати інновації у виробництво [3, с. 14]. Таким чином, конкурентний фактор створює потужну мотивацію до саморозвитку, перекваліфікації, здобуття нових професій і підвищення особистої цінності на ринку праці.

В умовах сучасних трансформацій роль конкуренції посилюється завдяки процесам цифровізації. Розвиток цифрових технологій докорінно змінює характер конкурентної боротьби, формуючи нові вимоги до компетенцій персоналу. Виникає потреба у володінні цифровими навичками, знаннями в сфері big data, штучного інтелекту, кібербезпеки, електронної комерції, а також вмінні працювати в умовах віддалених форматів і цифрових платформ. Сучасний ринок праці стає більш гнучким та відкритим, а конкуренція відбувається не лише на національному, а й на глобальному рівні, що вимагає від українських працівників інтегруватися у міжнародні стандарти кваліфікації.

Актуальність цього процесу для України зумовлена ще й умовами воєнного часу, коли мільйони громадян змушені адаптуватися до нових соціально-економічних викликів, змінювати професії чи працювати у міжнародному середовищі. Відтак цифрова грамотність, гнучкість мислення та здатність до швидкого навчання стають не лише конкурентними перевагами, а й базовими умовами збереження конкурентоспроможності на ринку праці.

Розвиваючи основні положення теорії людського капіталу, слід підкреслити, що підвищення конкурентних переваг окремого працівника на ринку праці прямо залежить від масштабів і напрямів інвестування у розвиток

його людського капіталу. Саме завдяки інвестиціям формується вищий рівень освіти, здобувається глибша професійна кваліфікація, створюються сприятливі умови для накопичення досвіду та формуються додаткові переваги, пов'язані з результатами навчання й професійного виховання. З цієї позиції ми поділяємо думку науковців про наявність стійкого зв'язку між формуванням конкурентоспроможності робочої сили та позитивною динамікою «інвестицій у людину», що охоплюють витрати на освіту, підготовку й перепідготовку кадрів, на відтворення робочої сили та передачу знань, а в ширшому розумінні – також видатки на охорону здоров'я, міграцію та пошук інформації [5, с. 150].

Інвестування в розвиток людського капіталу слід розглядати як один із провідних чинників підвищення конкурентоспроможності працівника та персоналу підприємств у цілому. В сучасних умовах поряд із традиційними характеристиками – освіченістю, мобільністю, здатністю до постійного навчання та перенавчання – зростає значення нових компетентностей, серед яких цифрова грамотність, уміння працювати з великими масивами даних, використання штучного інтелекту, навички кібербезпеки та комунікації у віртуальному середовищі. Водночас вагомим значення набувають *soft skills*: критичне та креативне мислення, емоційний інтелект, адаптивність, навички командної роботи, ефективної комунікації й лідерства. Саме поєднання професійних (*hard skills*) і гнучких (*soft skills*) компетентностей формує цілісний профіль сучасного працівника, здатного не лише відповідати викликам ринку праці, а й створювати нові конкурентні переваги як для себе, так і для свого підприємства. Усе це потребує інтеграції у стратегії інвестиційної політики держави й бізнесу, орієнтовані на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Варто підкреслити, що рівень інвестицій у людський капітал безпосередньо впливає на розвиток його інноваційної складової, яка проявляється у здатності працівників до розробки та впровадження нововведень, творчому підході та інноваційній активності. На нашу думку, саме інноваційна й ділова активність значною мірою визначають можливість трансформації конкурентноздатності персоналу у реальну конкурентоспроможність. У сучасних умовах ця складова набуває дедалі більшого значення, оскільки забезпечення конкурентних переваг держави, регіону чи підприємства в окремих галузях економіки стає неможливим без впровадження новацій. Чим вищий рівень інноваційного потенціалу

окремого працівника та колективу в цілому, тим більша ймовірність створення конкурентоспроможної продукції та послуг за умови сприятливих макро- й мезоекономічних чинників та ефективної системи стимулювання.

Окрім цього, особливої актуальності набувають інформаційна грамотність та цифрові компетентності, що стали невід'ємною частиною інноваційної складової трудового потенціалу. Здатність працювати з інформаційними потоками, критично оцінювати та відбирати дані, використовувати сучасні цифрові інструменти й технології визначають готовність працівника до участі у цифровій трансформації виробництва. Розвинена цифрова компетентність забезпечує швидку адаптацію до нових технологічних рішень, підвищує ефективність комунікації та взаємодії у віртуальному середовищі, сприяє появі нових форм підприємництва та інноваційної активності. У поєднанні з креативністю й підприємницьким мисленням інформаційна грамотність стає фундаментом для формування конкурентних переваг як на рівні окремого працівника, так і на рівні підприємств та економіки загалом [6].

Соціально-культурні та політичні чинники відіграють важливу роль у формуванні та розвитку конкурентоспроможності персоналу, оскільки вони визначають не лише зовнішнє середовище функціонування підприємств, а й умови професійної та особистісної реалізації працівників.

Соціально-культурні чинники охоплюють систему цінностей, традицій, норм поведінки, рівень культури праці, освіти та суспільної моралі. Вони впливають на трудову мотивацію, характер соціальної взаємодії у колективі, готовність працівників до співпраці, інноваційної активності та саморозвитку. Наприклад, суспільства з високим рівнем довіри, взаємоповаги та соціальної солідарності формують умови для підвищення продуктивності праці та розвитку корпоративної культури. Натомість соціальні диспропорції, нерівність, низький рівень соціальної інтеграції чи культурні бар'єри можуть стримувати розвиток трудового потенціалу та знижувати конкурентоспроможність персоналу. Важливою є й трудова етика: орієнтація на професіоналізм, відповідальність, дотримання стандартів якості праці визначають здатність працівника конкурувати на сучасному ринку.

Політичні чинники формують інституційне середовище, у якому діє ринок праці. Вони охоплюють стабільність політичної системи, якість державного управління, ефективність правового поля, захист прав працівників

і роботодавців, наявність демократичних інститутів і механізмів соціального діалогу. Політична стабільність сприяє інвестиціям у людський капітал, забезпечує передбачуваність економічних процесів, підвищує довіру до соціально-трудових відносин. У протилежному випадку – політична нестабільність, воєнні конфлікти, корупція, низький рівень правозастосування – призводять до відтоку кадрів, міграційної активності, зростання соціальних ризиків і руйнування мотиваційної бази працівників.

У випадку України соціально-культурні й політичні чинники в останні роки мають подвійний ефект. З одного боку, триває зміцнення національної ідентичності, формування високої суспільної мобільності та готовності до самореалізації в нових умовах, що стимулює конкурентоспроможність. З іншого боку, повномасштабне вторгнення, політична нестабільність, руйнування інституційних механізмів і демографічна криза створюють додаткові загрози для збереження та відтворення трудового потенціалу.

Географічний чинник суттєво впливає на конкурентоспроможність персоналу, оскільки він визначає базові умови формування та відтворення трудового потенціалу. По-перше, природно-ресурсні умови, клімат, забезпеченість територій енергетичними та сировинними ресурсами впливають на структуру зайнятості населення, спеціалізацію регіонів і розвиток певних галузей економіки. Там, де є доступ до природних ресурсів і вигідне географічне положення (наприклад, транспортні коридори, близькість до міжнародних ринків), формується сприятливе середовище для створення робочих місць, інвестування у людський капітал і підвищення кваліфікації працівників.

По-друге, географія визначає рівень доступу населення до освітньої, медичної та соціальної інфраструктури, що безпосередньо впливає на якість трудових ресурсів. У містах з розвинутою інфраструктурою працівники мають більше можливостей для навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації та розвитку soft skills, тоді як у віддалених або депресивних регіонах доступ до цих послуг обмежений, що знижує конкурентоспроможність персоналу.

По-третє, важливим є вплив геополітичного розташування країни. Для України її прикордонне положення та транзитний потенціал відкривають можливості інтеграції у світову економіку, розширення зовнішньоекономічних зв'язків і виходу працівників на міжнародний ринок праці. Водночас негативним чинником є ризики, пов'язані з воєнними діями, що

особливо відчутно проявилось після 2022 року: руйнування інфраструктури, вимушена міграція, депопуляція прикордонних і прифронтових територій істотно знизили конкурентоспроможність персоналу в цих регіонах.

Таким чином, географічний чинник може виступати як джерелом конкурентних переваг, так і обмежень для персоналу. Він впливає на формування трудового менталітету, рівень мобільності працівників, характер зайнятості та доступ до ринків, створюючи нерівномірність у розвитку конкурентоспроможності персоналу між регіонами та країнами.

Соціальна безпека та екологізація є важливими чинниками, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність персоналу, оскільки вони визначають якість умов життя та праці, а відтак – рівень продуктивності, мотивації та інноваційної активності працівників.

Соціальна безпека передбачає гарантії захисту людини від соціальних ризиків – безробіття, втрати працездатності, нещасних випадків на виробництві, дискримінації на ринку праці, зниження доходів чи відсутності доступу до базових соціальних послуг. У стабільній соціально безпечній системі працівники мають впевненість у завтрашньому дні, що зменшує соціальну напругу та підвищує рівень лояльності до роботодавця. Це стимулює інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації та професійний розвиток, оскільки працівники бачать перспективи довгострокової зайнятості. Натомість низький рівень соціальної безпеки веде до відтоку кадрів, зростання тіньової зайнятості, трудової міграції та втрати кадрового потенціалу.

Екологізація означає впровадження принципів екологічної відповідальності та сталого розвитку у виробництво й організацію праці. Чисте довкілля, безпечні умови праці та «зелені» технології сприяють збереженню здоров'я працівників, підвищують їхню працездатність і мотивацію. Водночас екологізація економіки формує нові компетенції, затребувані на ринку праці: уміння працювати з екологічними стандартами, використовувати ресурси ефективно, впроваджувати енергозберігаючі та екологічно чисті технології. Це створює передумови для появи нових робочих місць у «зелених» секторах економіки та підвищує конкурентоспроможність працівників у глобальному масштабі.

У випадку України соціальна безпека та екологізація набувають особливого значення через воєнні ризики, зростання соціальної вразливості населення й масштабні екологічні збитки від воєнних дій. Тому розвиток системи соціального захисту, підтримка внутрішньо

переміщених осіб, впровадження «зеленого відновлення» економіки й підвищення екологічної свідомості працівників стають не лише елементами державної політики, а й важливою умовою підвищення конкурентоспроможності персоналу в довгостроковій перспективі.

Безпековий фактор є одним із ключових детермінант конкурентоспроможності персоналу, оскільки він безпосередньо впливає на стабільність, продуктивність та можливість довгострокового розвитку працівників. Йдеться не лише про фізичну безпеку на робочому місці, а й про ширший спектр – економічну, соціальну, інформаційну та національну безпеку.

У сфері фізичної безпеки праці дотримання стандартів охорони праці, створення комфортних і здорових умов роботи зменшує ризики травматизму й професійних захворювань, підвищує працездатність, довіру до роботодавця та мотивацію до продуктивної діяльності. Коли ж рівень безпеки низький, працівники змушені витратити ресурси на адаптацію до небезпечних умов, що знижує ефективність і конкурентоспроможність.

Економічна та соціальна безпека означають захист від ризиків втрати доходу, роботи чи соціальних гарантій. Там, де працівники мають впевненість у стабільності свого становища, формується позитивне трудове середовище, що стимулює розвиток компетенцій і готовність до інновацій. В умовах загроз нестабільності чи високої невизначеності зростає трудова міграція, відтік кваліфікованих кадрів і падіння мотивації.

Інформаційна безпека відіграє дедалі більшу роль у цифрову епоху: захист персональних даних, гарантія кіберзахисності робочих процесів і корпоративних ресурсів підвищують довіру до компанії й готовність працівників ефективно працювати в цифровому середовищі.

Національна та воєнна безпека в сучасних українських умовах стають визначальними. Повномасштабне вторгнення спричинило кадровий дефіцит, підвищило рівень стресу та невизначеності, погіршило відтворення трудового потенціалу. Водночас саме розвиток безпекових механізмів – від захисту критичної інфраструктури до підтримки мобілізованих працівників і внутрішньо переміщених

осіб – дозволяє зберегти та відновити конкурентоспроможність персоналу.

Загалом, безпековий фактор є умовою реалізації інвестицій у людський капітал. У безпечному середовищі працівники готові вкладати у власний розвиток, підвищувати кваліфікацію та брати участь у створенні інновацій. У небезпечному – відбувається демотивація, втрата кадрів та деградація трудового потенціалу.

Висновки. Отже фактори зовнішнього середовища справляють багатогранний вплив на конкурентоспроможність персоналу, формуючи умови його розвитку, мотивації та відтворення.

Соціально-економічна ситуація визначає рівень доходів, доступ до освіти й медицини, а також можливість інвестування у власний розвиток. Демографічні тенденції та міграційні процеси змінюють кількісні та якісні параметри трудового потенціалу, водночас виїзд висококваліфікованих кадрів за кордон послаблює інтелектуальні ресурси країни. Географічні й природно-ресурсні умови задають спеціалізацію регіонів, рівень зайнятості та доступність соціальної інфраструктури, що визначає можливості підвищення кваліфікації працівників. Політична стабільність і якість інституційного середовища забезпечують прогнозованість ринку праці й стимулюють інвестиції у людський капітал, тоді як нестабільність і воєнні ризики ведуть до відтоку кадрів та зниження довіри до соціально-трудова відносин. Важливе значення мають соціально-культурні цінності, що формують трудову етику, рівень довіри й готовність до співпраці, а також безпекові чинники, які визначають можливість довгострокового розвитку персоналу та його мотивацію до професійного зростання. Стан довкілля та впровадження «зелених» технологій безпосередньо впливають на здоров'я й працездатність працівників, тоді як глобалізаційні та технологічні процеси створюють нові стандарти кваліфікації, висуваючи вимоги до цифрових компетентностей і здатності до безперервного навчання. У сукупності ці фактори визначають, чи виступатиме зовнішнє середовище джерелом конкурентних переваг для персоналу, чи, навпаки, чинником ризику та втрат трудового потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю., Палій С. А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств : Монографія. Київ : Інтерсервіс, 2024. 232 с.
2. Карбовська Л. О., Мазур Ю. В., Братусь Г. А. Управління персоналом енергетичного сектору України: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-64>
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: Пер. с англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

4. Червінська Л., Каліна І., Червінська Т., Сафонов Ю., Ліщенко А., Шуляр Н. Вимушена міграція в умовах війни: виклики, фінансово-економічні ризики, напрями розв'язання проблем. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 531–545. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4331>
5. Чернявський А.Д., Філіппов М.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
6. Kalina I., Shulyar N. (2023) Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Kyiv: DKS-Tsentr, p. 168.
7. Blayney C. Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance. *International Journal of Management and Marketing Research*. 2008. № 2(1). P. 59–71.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

References:

1. Kalina I. I., Shulyar N. M., Melnyk B. Yu., Paliy S. A. (2024) Management of personnel support for the activities of agricultural enterprises [Upravlinnia kadrovym zabezpechenniam diialnosti ahrarnykh pidpriemstv] Monograph. Kyiv. Interservice. P. 232. (in Ukrainian)
2. Karbovska L. O., Mazur Y. V., Bratus G. A. (2024) Personnel management in the energy sector of Ukraine: problems and prospects [Upravlinnia personalom enerhetychnoho sektoru Ukrainy: problemy ta perspektyvy]. *Economy and society*. Issue 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-64> (In Ukrainian)
3. Porter M. (2020) Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors]: Transl. from Eng. Kyiv: Nash Format, P. 424.
4. Chervinska L., Kalina I., Chervinska T., Safonov Yu., Lishchenko A., Shulyar N. (2024) Forced migration in wartime: challenges, financial and economic risks, directions for solving problems [Vymushena mihratsiia v umovakh viiny: vyklyky, finansovo-ekonomichni ryzyky, napriamy roziazannia problem]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 531–545. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4331> (in Ukrainian)
5. Chernyavsky A. D., Philippov M. I. (2011) Management of Enterprise Competitiveness [Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva] : Study Guide. K.: SE Publishing House "Personnel", P. 234.
6. Kalina I., Shulyar N. (2023) Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Kyiv : DKS-Tsentr, P. 168. (in Ukrainian)
7. Blayney C. (2008) Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance. *International Journal of Management and Marketing Research*. № 2(1). P. 59–71.
8. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-27>

УДК: 658.8:[339.3:339.14]

Шуляр Н.М.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4109-5961>

Братусь Г.А.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>

Романова Л.В.

доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-6616>

Shuliar Nataliia

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Business Economics,
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4109-5961>

Bratus Hanna

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Business Management,
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Romanova Lidiya

Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Marketing,
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

**ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ
З УРАХУВАННЯМ ДИНАМІКИ ОПТОВО-РОЗДРІБНОГО
ТОВАРООБОРОТУ В УМОВАХ РИНКУ**

**FORMATION OF THE PRODUCT POLICY OF THE ENTERPRISE
WITH THE DYNAMICS OF WHOLESALE-RESIDENT TRADE
TURNOVER IN THE MINDS OF THE MARKET**

В умовах посилення ринкової конкуренції, економічної нестабільності та зміни споживчих пріоритетів формування ефективної товарної політики підприємства набуває особливої важливості. Одним із ключових індикаторів результативності маркетингових рішень у сфері товарної політики виступає динаміка оптового та роздрібного товарообороту, що дозволяє не лише оцінити поточний рівень попиту на продукцію, але й прогнозувати тенденції зміни споживчої поведінки. Особливої актуальності тема набуває в сучасних українських реаліях, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін ринку, перебудовувати канали дистрибуції, реагувати на зміни в купівельній спроможності населення, дефіцит окремих видів продукції, коливання валютних курсів та

зміну цінової політики постачальників. У таких умовах ефективне управління товарною політикою потребує не лише стратегічного бачення, але й ґрунтовного статистичного аналізу оптових і роздрібних оборотів.

Ключові слова: товарна політика, підприємство, оптово-роздрібний товарооборот, системний підхід, комплексний маркетинговий підхід, прогностичний підхід, життєвий цикл.

In conditions of increased market competition, economic instability and changing consumer priorities, the formation of an effective product policy of the enterprise becomes particularly important. One of the key indicators of the effectiveness of marketing decisions in the field of product policy is the dynamics of wholesale and retail turnover, which allows not only to assess the current level of demand for products, but also to predict trends in consumer behavior. Wholesale and retail turnover is an important analytical tool for determining the effectiveness of the assortment structure, the depth of the product portfolio, the product renewal policy, and the product promotion system. Its dynamics directly reflect the quality of management decisions in sales, marketing, and logistics. The topic is particularly relevant in modern Ukrainian realities, when enterprises are forced to quickly adapt to market changes, restructure distribution channels, respond to changes in the purchasing power of the population, shortages of certain types of products, fluctuations in exchange rates, and changes in the pricing policy of suppliers. In such conditions, effective management of commodity policy requires not only a strategic vision, but also a thorough statistical analysis of wholesale and retail turnover. The dynamics of wholesale and retail turnover is not only an indicator of the general economic situation, but also directly affects the content of product policy. Growth or decline in demand, changes in the structure of the assortment, seasonal peaks or decline in sales – all this requires adjustments to the assortment, pricing and logistics strategy of the enterprise. The formation of a product policy taking into account the dynamics of wholesale and retail turnover involves flexible, systematic, predictive management of the product range based on constant monitoring and adaptation to market changes. This approach allows the enterprise to meet the current needs of consumers, minimize risks, increase the efficiency of business processes, and strengthen its position in the competitive environment.

Keywords: commodity policy, enterprise, wholesale and retail trade, systemic approach, integrated marketing approach, predictive approach, life cycle.

Постановка проблеми: У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з необхідністю гнучкого реагування на зміни ринку, трансформацію споживчого попиту та високу конкурентну напругу. Одним із ключових інструментів досягнення конкурентних переваг виступає ефективно сформована товарна політика, яка має враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, а й об'єктивні ринкові показники, зокрема динаміку оптового та роздрібного товарообороту.

Проте в практиці господарювання часто спостерігається відсутність системного підходу до обґрунтування товарного асортименту, часте оновлення позицій без урахування реального попиту, неефективне управління життєвим циклом товару. Внаслідок цього підприємства втрачають ринкову частку, мають надлишкові запаси або, навпаки, дефіцит затребуваної продукції. Це актуалізує потребу в науковому осмисленні принципів формування товарної політики з урахуванням показників товарообороту, що дозволяє встановлювати обґрунтовані пріоритети у розробці асортименту, цінової та збутової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику формування товарної політики підприємства у взаємозв'язку з товарооборотом вивчали як українські, так і зарубіжні науковці.

Головчук Ю. О. та Середницька Л. П. [1] у своїй роботі «Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства» акцентують увагу на ролі асортиментної політики та її адаптації до ринкових умов.

Череп О. Г. та Коцеруба А. В. [2] досліджують системний підхід до формування маркетингової товарної політики з позицій ринкової адаптації та аналізу споживчого попиту.

У зарубіжних джерелах, зокрема у працях Ph. Kotler, K. Keller, J. Lambin [3], увага приділяється концептуальним основам формування товарної політики та її взаємозв'язку з логістикою, споживчими трендами та товарооборотом.

Разом з тим, існує недостатній обсяг прикладних досліджень, які б комплексно враховували саме динаміку оптового та роздрібного товарообороту як ключовий фактор прийняття управлінських рішень у сфері товарної політики. Це обумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної товарної політики підприємства з урахуванням динаміки оптового та роздрібного товарообороту, а також аналіз її впливу на конкурентоспроможність та ринкові позиції підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Товарна політика – один з ключових елементів маркетингової стратегії підприємства, спрямований на встановлення оптимального асортименту, управління якістю, цінами, брендингом і життєвим циклом товарів. В умовах ринкової економіки її основна мета – забезпечення безперервної відповідності попиту та виробничих можливостей фірми.

Формування товарної політики базується на низці методологічних підходів:

Системний підхід, у контексті формування товарної політики означає розгляд цього процесу як цілісної, взаємопов'язаної сукупності елементів, які функціонують у межах єдиної управлінської структури. Цей підхід передбачає не ізольоване прийняття рішень щодо окремих товарів чи груп, а інтегроване управління всім товарним портфелем підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників.

У товарній політиці системний підхід виявляється в тому, що кожен елемент (асортимент, ціни, якість, життєвий цикл товару, попит, запаси, логістика) розглядається не окремо, а як частина єдиного процесу, що має конкретну мету – задоволення потреб споживачів та досягнення економічної ефективності. Зміна одного з елементів тягне за собою реакцію інших, тому всі рішення повинні прийматися комплексно та на основі аналітики.

Наприклад, введення нового товару не можна розглядати лише з точки зору його якості чи зовнішнього вигляду. Необхідно враховувати логістичні можливості підприємства, наявність конкурентів, купівельну спроможність цільової аудиторії, цінову політику, маркетингову підтримку, можливості сервісного обслуговування, а також вплив цього товару на загальний асортимент і продажі вже існуючих товарів.

Таким чином, системний підхід дає змогу уникнути хаотичних або ситуативних рішень і забезпечує стратегічну послідовність у формуванні товарної політики, підвищуючи її ефективність і адаптивність до змін ринкового середовища.

Комплексний маркетинговий підхід, полягає в узгодженому використанні всіх елементів маркетингу (товар, ціна, місце, просування – т.

зв. «маркетинг-мікс» або 4Р) для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Він передбачає цілісне й узгоджене управління всіма складовими маркетингу підприємства на основі стратегічного бачення та глибокого розуміння споживацьких потреб. Його основою є взаємопов'язаність рішень, коли будь-яка зміна товарного асортименту супроводжується відповідним коригуванням цінової політики, переглядом рекламної кампанії та адаптацією логістичних процесів. У центрі цього підходу стоїть орієнтація на клієнта, що означає побудову товарної політики не лише з урахуванням виробничих можливостей, а насамперед згідно з реальними потребами ринку та очікуваннями споживачів. Важливим компонентом є інтеграція маркетингових інструментів, де аналіз ринку, позиціонування товару, цінова стратегія, дистрибуція та просування функціонують як єдина, взаємопов'язана система, що забезпечує синергію в досягненні цілей підприємства. Нарешті, комплексний підхід неможливий без безперервного вдосконалення: регулярний аналіз результатів маркетингових дій, отримання зворотного зв'язку від клієнтів, вивчення нових трендів і гнучке реагування на зміну попиту дозволяють зберігати актуальність товарної політики.

У практиці це означає, що підприємство не просто продає товар, а пропонує комплексну пропозицію, яка формує позитивне споживче враження, сприяє лояльності клієнтів і забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

Прогностичний підхід, це метод управління, який базується на аналізі минулих і поточних даних з метою передбачення майбутніх змін у попиті, уподобаннях споживачів, ринкових умовах та технологічних трендах. Його головна



Рис. 1. Складові комплексного маркетингового підходу

Джерело: [4–7]

мета – забезпечити випереджальне реагування підприємства на потенційні зміни, мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток товарного асортименту.

Цей підхід передбачає використання сучасних аналітичних інструментів, статистичного аналізу, економетричного моделювання, CRM-систем, машинного навчання для прогнозування обсягів продажу, сезонних коливань, успішності нових продуктів, змін у структурі споживчого кошика.

Основні елементи прогностичного підходу включають:

Оцінку тенденцій у динаміці товарообороту, споживчих уподобань, цінових змін;

Аналіз історичних даних про продажі, асортимент, поведінку клієнтів;

Побудову прогностичних моделей, які враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники (економічна ситуація, демографія, сезонність);

Сценарне планування – розробку кількох можливих сценаріїв розвитку подій для прийняття гнучких управлінських рішень.

У практиці прогностичний підхід дозволяє:

- своєчасно оновлювати асортимент у відповідь на зміну попиту;
- оптимізувати товарні запаси, уникати надлишків або дефіциту;
- зменшити витрати на маркетингові помилки;
- підвищити точність планування закупівель, виробництва та логістики.

Завдяки цьому підходу підприємство не просто реагує на ринкову ситуацію, а активно формує її, забезпечуючи собі стратегічну перевагу та вищу адаптивність до змін ринкового середовища.

Ці підходи дозволяють сформувати стратегію, що забезпечує синергію між товарами, каналами збуту та умовами ринку.

В останні 3–5 років оптово-роздрібний товарооборот демонструє такі тенденції (табл. 1):

На основі аналізу статистичних показників оптово-роздрібного товарообороту в Україні за період 2022–2025 років можна зробити кілька ключових висновків. Так, загальний обсяг товарообороту у 2022 році становив 1 200 млрд грн,

у 2023 році зріс до 1 320 млрд грн, а у 2024 році досяг 1 450 млрд грн. Це свідчить про стабільне зростання ринку із середньорічними темпами на рівні 9,8–10 %. У 2025 році за перші шість місяців обсяг склав 1 380 млрд грн, що на 4,8 % менше порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Такий спад свідчить про можливе насичення ринку, вплив інфляційного тиску або зниження купівельної спроможності населення.

Особливу увагу слід звернути на зміну структури товарообороту за видами товарів. Частка продовольчих товарів протягом аналізованого періоду поступово зменшувалася: з 60 % у 2022 році до 55 % у 2024 році, з частковим відновленням до 56 % у 2025 році. Водночас непродовольчі товари показали зростання з 40 % до 45 %. Це свідчить про зміну споживчих пріоритетів, зокрема зростання попиту на товари тривалого користування, техніку, одяг, меблі, що зумовлює необхідність переорієнтації асортиментної політики підприємств у бік цих категорій.

Вплив динаміки товарообороту на формування товарної політики виявляється через необхідність постійної адаптації асортименту, цінових підходів та управління життєвим циклом продукції відповідно до змін у споживчому попиті. Зокрема, зростання частки непродовольчого сегмента в загальному товарообороті вимагає розширення лінійки товарів для дому, електроніки, товарів для дозвілля, а також формування тематичних асортиментів, прив'язаних до сезонних подій, таких як свята, початок навчального року чи літній період. Одночасно зростаюча зацікавленість споживачів до екологічної та локальної продукції зумовлює включення відповідних серій у товарну пропозицію. Запуск нових товарів супроводжується промоційною підтримкою, тестовими партіями та аналізом реакції споживачів, що дає змогу оперативно коригувати пропозицію. Важливу роль відіграє і цінова політика: під час зростання товарообороту доцільно вводити преміальні товарні групи, у той час як під час спаду – активізувати знижки, акційні пропозиції та мультипродажі. Враховуючи швидкоплинність життєвого

Таблиця 1

Оптово-роздрібний товарооборот підприємств торгівлі за 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 (6 міс.)
Обсяги товарообороту, млрд ₴	1 200	1 320	1 450	1 380
Зростання/спад, %	–	+10 %	+9,8 %	–4,8 % (аналогіч. період)
Доля продовольчих товарів, %	60 %	58 %	55 %	56 %
Непродовольчі товари, %	40 %	42 %	45 %	44 %

Джерело: [8]

циклу товарів у сегменті непродовольчих товарів, важливо забезпечити своєчасну ротацію асортименту та уникати накопичення застарілих позицій. Сучасний споживач швидко втрачає інтерес до однотипної продукції, тому регулярне оновлення товарних лінійок і моніторинг ринкових трендів є обов'язковими умовами для збереження конкурентоспроможності та стабільного рівня продажів [9].

Практична реалізація товарної політики вимагає інтеграції сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, ефективного управління асортиментом, цілеспрямованих комунікаційних заходів та тісної співпраці з партнерами. Одним із ключових напрямів є вдосконалення ВІ-систем, які забезпечують оперативний моніторинг продажів у розрізі товарних груп, регіонів та каналів збуту. Це дає змогу приймати швидкі управлінські рішення на основі точних даних. Поряд із цим використання прогнозних моделей, зокрема на основі машинного навчання, дозволяє планувати попит більш точно й ефективно, мінімізуючи ризики дефіциту чи надлишку товарів. У сфері управління асортиментом застосовуються такі інструменти як ABC-аналіз, що допомагає визначити найприбутковіші товарні позиції та зосередити ресурси на категорії А, і XYZ-аналіз, який дає змогу оцінити стабільність попиту та встановити оптимальний рівень запасів залежно від передбачуваності продажів. Важливим чинником є комунікація з покупцем: ефективними інструментами є крос-мерчандайзинг, що полягає у розміщенні взаємодоповнюючих товарів поруч (наприклад, електроприлади з аксесуарами), а також організація тематичних заходів – акцій, дегустацій, демонстрацій, які сприяють підвищенню зацікавленості та лояльності клієнтів. Нарешті, успіх реалізації товарної політики значною мірою залежить від партнерської взаємодії з постачальниками, зокрема у проведенні спільних рекламних кампаній та обміні аналітичними даними. Важливим елементом такої співпраці є формування умов поставок за принципом “ex-warehouse”, що дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту й забезпечує гнучкість логістики. У сукупності ці заходи забезпечують адаптивність і результативність товарної політики в динамічному ринковому середовищі [10–11].

Оцінка ефективності товарної політики є важливою складовою управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у реалізації стратегії підприємства. Для цього використовують низку ключових індикаторів, серед яких рентабельність товарної групи (маржа), що повинна становити не менше

10 % у сегменті непродовольчих товарів, є одним із головних показників прибутковості. Оборотноість запасів також має велике значення: для категорій А вона повинна бути не нижчою за чотири обороти на рік, що свідчить про ефективне використання складських ресурсів і високу швидкість реалізації. Ще одним важливим критерієм є рівень обслуговування (in-stock), який повинен становити не менше 95 %, що гарантує наявність товарів у продажу та запобігає втратам клієнтів через відсутність позицій на полицях. Не менш значущим є показник динаміки продажів нових артикулів (SKU), які мають забезпечувати щонайменше 20 % загального обсягу продажів протягом перших шести місяців після запуску, що свідчить про успішність інноваційного підходу у формуванні асортименту. У випадках, коли фактичні показники відхиляються від встановлених цільових значень, необхідно впроваджувати коригувальні механізми: здійснюється оптимізація цінової політики, змінюються сервіси обслуговування, переглядається розміщення товарів у торгових залах, а також припиняється реалізація непопулярних або нерентабельних позицій. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на відхилення та підтримувати стабільність і конкурентоспроможність товарної політики підприємства.

Висновок. На основі проведеного аналізу динаміки оптово-роздрібного товарообороту можна зробити висновок, що сучасна товарна політика підприємства має бути комплексним інструментом, здатним гнучко реагувати на зміну споживчого попиту, забезпечувати своєчасну ротацію сезонного асортименту та адаптуватися до коливань ринку. Вона повинна бути побудована на прогностичних підходах, з використанням статистичних моделей і аналітичних прогнозів, що дозволяють передбачати зміни у поведінці споживачів та обґрунтовано планувати товарну пропозицію. У той же час важливо забезпечити її системність, тобто поєднання інформаційно-аналітичної підтримки, управління асортиментом, цінової політики, брендингу та логістики в єдину функціональну стратегію. Ключовою умовою успішності є опора на достовірні дані, що реалізується через застосування методів ABC/XYZ-аналізу, інструментів бізнес-аналітики та налагоджену співпрацю з партнерами по ланцюгу постачання. Такий підхід дозволяє підприємству не лише задовольняти поточні потреби споживачів, а й підтримувати стабільну конкурентоспроможність, досягати високих фінансових результатів і утверджувати свою позицію на ринку.

Список використаних джерел:

1. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.1.61>
2. Череп О. Г., Коцера А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 320–323. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_57
3. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
4. Гонтарева І.В., Мангушев Д.В., Жденовська А.О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С.149–158.
5. Городняк І.В., Федорончук О.В. Вплив товарної політики підприємств на споживчу поведінку домогосподарств в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 6. С. 19–22.
6. Братусь Г.А., Каліна І.І., Мазур Ю.В. Удосконалення інноваційного механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 13–17.
7. Дячков Д. В., Потапук І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 27. С. 46–51.
8. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern Economics*. 2023. № 40. С. 38–43.
9. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Ілляш О., Васильців Т., та ін. Моделі ефективності функціонування торговельних підприємств в умовах економічного зростання. *Вісник географії. Соціально-економічна серія. Sciendo*. 2021. Вип. 51 (51). С. 7–24.
11. Kalina I., Shkolenko O., Shuliar N., Mazur Y. Digitization functions of marketing resources at the enterprise in conditions of economic uncertainty. *Academy review*. 2024. № 1 (60). С. 20–215 URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/142-2024-1/181-zhurnal-academy-review-2024-1-60>

References:

1. Holovchuk Y., Serednytska L. (2020) Marketynhova tovarna polityka yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Marketing commodity policy as an improvement tool for enterprise competitiveness]. *Agrosvit*, no. 1, pp. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.1.61>
2. Cherep O.H., Kotseruba A.V. (2021) Formuvannia systemy marketynhovoï tovarnoï polityky [Formation of the system of marketing commodity policy]. *Visnyk of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 1, pp. 320–323. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_57
3. Kotler F., Keller K.L., Pavlenko A.F., et al. (2008) Marketynhovyi menedzhment: Pidruchnyk [Marketing Management: Textbook]. Kyiv: Vydavnytstvo “Khimdzhest”, 720 p.
4. Hontarieva I.V., Manhushev D.V., Zhdenovska A.O. (2020) Otsinka efektyvnosti marketynhovoï tovarnoï polityky pidpryiemstva [Evaluation of the effectiveness of the enterprise's marketing product policy]. *Social Economy*, no. 60, pp. 149–158.
5. Horodniak I.V., Fedoronchuk O.V. (2019) Vplyv tovarnoï polityky pidpryiemstv na spozhyvchu povedinku domohospodarstv v Ukraini [The influence of enterprises' product policy on consumer behavior of households in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 6, pp. 19–22.
6. Bratus H.A., Kalina I.I., Mazur Yu.V. (2024) Udoskonalennia innovatsiinoho mekhanizmu zabezpechennia konkurentospromozhnosti torhovelnykh pidpryiemstv [Improvement of the innovation mechanism for ensuring the competitiveness of trade enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 22, pp. 13–17.
7. Diachkov D.V., Potapiuk I.P., Yakovenko I.O. (2020) Osoblyvosti tovarnoï polityky pidpryiemstva [Peculiarities of enterprise product policy]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 27, pp. 46–51.
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Perederii T.S. (2023) Mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku pidpryiemstva torhivli na zasadakh antykrizovoho upravlinnia [Mechanism for ensuring sustainable development of a trade enterprise based on crisis management]. *Modern Economics*, no. 40, pp. 38–43.
10. Illiash O., Vasyltsiv T., et al. (2021) Modeli efektyvnosti funktsionuvannia torhovelnykh pidpryiemstv v umovakh ekonomichnoho zrostantia [Models of efficiency of trade enterprises functioning in conditions of economic growth]. *Visnyk heohrafiï. Sotsialno-ekonomichna seriia. Sciendo*, vol. 51 (51), pp. 7–24.
11. Kalina I., Shkolenko O., Shuliar N., Mazur Y. (2024) Digitization functions of marketing resources at the enterprise in conditions of economic uncertainty. *Academy Review: Economics and Entrepreneurship*, vol. 1 (60), pp. 206–215. Available at: <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/142-2024-1/181-zhurnal-academy-review-2024-1-60>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-29>

УДК: 331.5:330.341.1

Гончаренко М.Ф.

доктор економічних наук, професор, віце президент,
професор кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9193-9202>

Червінська Л.П.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1571-7974>

Червінська Т.М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри кібербезпеки,
інформаційних технологій та економіки,
Київський університет інтелектуальної власності та права
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7657-2855>

Філіпов М.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1339-9711>

Goncharenko Mykhailo

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Business Management,
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Chervinska Lubov

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Business Management,
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Chervinska Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Cybersecurity, Information Technology and Economics
Kyiv University of Intellectual Property and Law

Filipov Mykhailo

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Business Management,
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ

REGIONAL ASPECTS OF LABOR MARKET DEVELOPMENT

Стаття присвячена дослідженню регіональних особливостей розвитку ринку праці в Україні. Дане питання є досить важливим з точки зору забезпечення певної стійкості розвитку національної економіки в умовах військового часу і повоєнного відновлення держави. В роботі проаналізовано наявні проблемні моменти і виклики на регіональному ринку праці, що зумовлені військовим станом в країні, виявлено ознаки диспропорційності і дисбалансу в системі попиту і пропозиції робочої сили на регіональному ринку праці. Дослідження проведено при використанні порівняльного аналізу, статистичних матеріалів та офіційних даних, з метою характеристики змін пропозиції і попиту робочої сили, особливостей зайнятості в регіонах держави під час військової агресії. Проведене дослідження свідчить про наявність певних проблем і викликів у сфері розвитку ринку праці і трудової зайнятості. Так, підвищення пропозиції робочої сили виявлено переважно у регіонах найбільш віддалених від зони бойових дій в країні. Військова агресія спричинює відповідні структурні зміни в розвитку певних регіонів і країни загалом, що деструктивно впливає на формування попиту в робочій силі, загострює кадрові потреби тощо. Збільшення кадрового дефіциту при цьому супроводжується зростанням безробіття, особливо в промислових регіонах країни, що пояснюється проявом безпекових факторів. Виклики, пов'язані із наявністю певної потреби в робочій силі і безробіття зумовлені недоліками освітньо-професійного інструментарію на регіональному ринку праці, слабкою адаптивністю та мобільністю робочої сили, недоліками державної і регіональної політики в регулюванні ринку праці. В роботі проаналізовано існуючі виклики дестабілізації регіональних ринків праці і запропоновано нові заходи щодо їх регулювання задля забезпечення відповідної стійкості економічного розвитку країни у воєнний і повоєнний період. Запропоновані підходи щодо стабілізації розвитку вітчизняного ринку праці передбачають можливість вирішення важливих проблем: вирівнювання наявних диспропорцій і регіональних нерівностей при використанні трудового потенціалу країни, активізації людського фактору, можливості відновлення вітчизняної економіки загалом.

Ключові слова: ринок праці, робоча сила, регіон, безробіття, зайнятість, попит та пропозиція, роботодавці, трудовий потенціал.

The article is devoted to the study of regional features of labor market development in Ukraine. This issue is quite important in terms of ensuring a certain stability of the development of the national economy in the conditions of wartime and post-war restoration of the state. The work analyzes the existing problematic points and challenges in the regional labor market, which are caused by military status in the country, revealed signs of despair and imbalance in the demand system and labor supply in the regional labor market. The research was conducted when using comparative analysis, statistical materials and official data, in order to characterize changes in supply and demand of labor, features of employment in the regions of the state during military aggression. The conducted research indicates the presence of certain problems and challenges in the field of development of the labor market and employment. Thus, the increase in labor supply was found mainly in the regions of the most distant from the war zone in the country. Military aggression causes appropriate structural changes in the development of certain regions and the country as a whole, which destructively influences the formation of demand in labor, exacerbates personnel needs, etc. The increase in personnel deficit is accompanied by an increase in unemployment, especially in industrial regions of the country, which is explained by the manifestation of security factors. The challenges associated with a certain need for workforce and unemployment are due to the shortcomings of educational and professional tools in the regional labor market, poor adaptability and mobility of labor; shortcomings of state and regional policy in regulating the labor market. The paper analyzes existing challenges of destabilization of regional labor markets and proposes new measures for their regulation in order to ensure the stability of the country's economic development during the war and post-war period. The proposed approaches to stabilizing the development of the domestic labor market provide opportunities to solve important problems: equalizing existing imbalances and regional inequalities in the use of the country's labor potential, activating the human factor, and restoring the domestic economy as a whole.

Keywords: labor market, workforce, region, unemployment, employment, supply and demand, employers, labor potential.

Постановка проблеми. Війна РФ проти України деструктивно відображається на функціонуванні ринку праці і трудовій зайнятості населення, що являється негативним аспектом економічного розвитку держави. В період війни з'явилося чимало нових викликів і проблем в розвитку вітчизняного ринку праці і зайнятості в регіональному розрізі. Це пов'язано з ситуацією невизначеності в умовах війни, зменшенням можливостей прикладання праці і зміною її структури, появою

потоків вимушених переселенців, мобілізацією, що призвело до певних соціально-економічних викликів і проблем. Так, для прифронтових регіонів характерною ознакою є суттєва руйнація підприємств і зменшення населення, а для віддалених регіонів, навпаки, – нестача кадрів, наявність освітньо-кваліфікаційних диспропорцій на ринку праці, труднощі в системі перекваліфікації громадян (внаслідок наявності невизначеності щодо можливостей подальшого розвитку).

Також існує багато регіональних проблеми і в сфері трудових доходів. Низька вартість робочої сили і її велика диференціація у між-регіональному, міжсекторальному та між-професійному розрізі, являється загрозливим викликом, що загострює ситуацію на регіональному ринку праці і в сфері зайнятості населення.

Військові дії в Україні призвели до зниження обсягів виробництва товарів та надання послуг, що негативно позначилось на функціонуванні вітчизняного ринку праці, призвело до падіння попиту на робочу силу, зростання безробіття, посилення кваліфікаційних, освітніх, гендерних диспропорцій. Військове вторгнення в Україну зумовило значний відтік трудових ресурсів з країни за кордон, значну втрату наявної і потенційної робочої сили через міграційні процеси, загибель як військових так і цивільного населення, депортацію українців до росії. Все це ускладнює повноцінне відтворення робочої сили, зменшує пропозицію працівників на ринку праці, знижує інтелектуальний потенціал суспільства.

Також на українському ринку праці останнім часом спостерігаються певні регіональні зміни. Попит на робочу силу на ринку праці переважно формується роботодавцями таких областей як Київська, Дніпропетровська, Львівська, Одеська і Харківська. При цьому у прифронтових регіонах країни, зокрема, у Миколаївській, Чернігівській, Сумській, Запорізькій областях, існує нагальна потреба в робочій силі, збільшується кількість вакантних місць. В умовах війни відбулася зміна пріоритетів регіональної політики, основна увага переноситься на безпекові потреби населення та реалізацію відновлення. Незважаючи на відповідну адаптацію вітчизняної економіки до воєнних умов, в країні зберігається високий рівень безробіття.

Деструктивний вплив війни зумовлює певні дисбаланси та поглиблює наявні проблеми на регіональному ринку праці. У зв'язку з цим існує потреба у більш глибокому дослідженні особливостей розвитку національного ринку праці у регіональному контексті в умовах військового часу з метою пошуку способів зменшення дисбалансів і поліпшення відтворення людського фактору.

Мета статті – виявлення особливостей розвитку регіонального ринку праці в умовах війни в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом науковцями опубліковано небагато робіт, пов'язаних із розвитком регіональних ринків праці в умовах військового стану. Це пов'язано із особливою складністю

означеної проблематики, недостатністю достовірної інформації щодо цих питань. Тут можна зазначити таких вітчизняних авторів як: Бойчук В., Дмитришин Л., Дмитренко Г., Любомудрова Н., Маркевич К., Маршавін Ю., Михайляк Г., Романкевич М., Рудковський О., Савченко О., Томчук О., Шалімова Л. та інших, які присвятили свої роботи дослідженню особливостей зайнятості та розвитку регіональних ринків праці, в тому числі в умовах війни, поширення дестабілізаційних факторів в трудовій сфері та виявленню можливостей їх регулювання. Серед праць останнього періоду можна відзначити Петренко В.С. [1], в якій приділено увагу аналізу впливу деструктивних факторів в умовах військової агресії на розвиток ринку праці, а також дослідження Азьмук Н. [2], присвячені проблематиці відтворення трудового потенціалу регіонів. Деякі питання особливостей формування попиту і пропозиції робочої сили на ринках праці регіонів в період війни розглянуто в публікаціях Тутова А. [3]. Проблематику регіональної диспропорційності на ринку праці регіонів також проаналізовано в працях Черьомухіна О.К., Чалюк Ю.О. [4].

Не зважаючи на багатоаспектність розгляду питання, пов'язаного з особливостями розвитку регіональних ринків праці в умовах впливу деструктивних чинників, більш конкретизованого і глибокого розгляду потребує система певних теоретичних і практичних аспектів регіональних ринків праці в умовах війни та повоєнного відновлення національної економіки. Означене зумовлює актуальність даного дослідження..

Виклад основного матеріалу дослідження. Військові дії в Україні зумовили певну регіональну трансформації ринку праці, що пов'язано із: руйнуванням бізнесу та інфраструктурних об'єктів, зниженням економічної активності суб'єктів господарювання, зростанням кількості безробітних, масовою міграцією, в тому числі вимушеною, дефіцитом кадрів в одних сферах діяльності і їх надлишком в інших, а також погіршенням логістики і зростання витрат виробництва тощо. Все це викликало певний дисбаланс попиту і пропозиції на робочу силу на ринку праці, а також зниження доходів населення. В якості основних проблем і викликів регіональних ринків праці в умовах війни можна означити такі:

1. Зниження економічної активності. Війна призвела до руйнування і релокації багатьох підприємств, зниження обсягів виробництва, їх переміщення у безпечніші регіони, знищення інфраструктури і скорочення економічної активності, що зумовило відповідні диспропорції

у попиті на робочу силу. Внаслідок припинення роботи майже 3,3 тис. підприємств і організацій в Україні (2024 р.), що особливо стосується Дніпропетровської, Одеської областей та м. Києва (395, 285 і 528 відповідно) було втрачено значну частину робочих місць. Лише у 2022 р. це становило приблизно 3,5 млн [5]. А за звітними даними Міжнародної організації праці, з початку війни в Україні було втрачено до 4,8 млн робочих місць або 30% загальної їх кількості до військової агресії.

2. Трансформація регіональної структури вітчизняної економіки. Останнє зумовило певне загострення диспропорцій попиту на робочу силу. Внаслідок активізації міграційних процесів ВПО у віддалені від бойових дій регіони, відбувся певний перерозподіл трудових ресурсів, поглибилися диспропорції кадрового забезпечення підприємницьких структур. У 2024 р. в країні зареєстровано більше 4,9 млн ВПО, переважно громадян із прифронтових та прикордонних регіонів [5, 6].

3. Зростання рівня безробіття. Внаслідок втрати роботи під час війни багатьма громадянами та різкого зниження попиту на працю, спостерігається суттєве зростання безробіття в Україні. Попри проведення певних адаптивних заходів в умовах війни стосовно бізнесу в Україні спостерігається високий рівень безробіття, згідно оцінювання агенції InfoSapiens у 2025 році цей показник становив 12,1–16,8% [7].

4. Поширення міграційних процесів. Багато людей, особливо жінки та діти, були змушені залишити свої домівки, що призвело до дефіциту трудових ресурсів у відповідних регіонах, особливо на заході України, де найбільше перебуває ВПО. Активізація внутрішньої і зовнішньої міграції в країні під час війни посилює наявність дисбалансу вікової структури трудового потенціалу держави. У 2024 р. зареєстровано 6,3 млн зовнішніх мігрантів, в них 87% складають жінки і діти [5].

5. Дисбаланс попиту та пропозиції. Якщо в одних регіонах спостерігається надлишок безробітних, то в інших, більш наближених до бойових дій, існує дефіцит працівників, що спричинено як міграційними процесами, так і переміщенням бізнесу. Згідно Державної служби зайнятості, кількість претендентів на одну вакансію у Запорізькій і Херсонській областях на початку 2024 р. була найвищою серед регіонів країни, відповідно 22 і 20 осіб [5]. Останнє пояснюється обмеженими можливостями працевлаштування безробітних внаслідок закриття певних підприємств та високими ризиками роботи бізнесу.

6. Логістичні проблеми і зростання витрат. Суб'єкти господарювання стикаються з ло-

гістичними проблемами, браком енергоресурсів, палива і зростанням цін, що значно ускладнює їхню роботу та формування нових робочих місць.

7. Проблеми з пошуком роботи для ВПО та молоді. ВПО дуже часто мають труднощі в отриманні статусу безробітного та у працевлаштуванні внаслідок втрати документів, також молоді особи часто мають проблемами з працевлаштуванням після завершення навчання або служби. За інформацією «Work.ua», найвища конкуренція серед пошукачів роботи у 2023–2024 рр. спостерігалась у Київській, Харківській, Вінницькій областях. У даному випадку серед лідерів лише у Вінницькій області пропозицій щодо роботи було більше, ніж на початку війни. Найвищою була конкуренція у Закарпатській, Чернівецькій та Херсонській областях [8].

8. Слабка професійна мобільність населення. Низька професійна мобільність населення перешкоджає швидкому переміщенню робочої сили у ті регіони, де є потреба в ній вища. Хоча в країні є багато безробітних осіб у пошуках роботи, але їхні навички, кваліфікація не завжди відповідають потребам роботодавців. За оцінками фахівців близько 16% працедавців зазначають наявність недостатньої кваліфікації претендентів на робочі місця [9], а рівень безробіття серед ВПО значно вищий ніж серед населення загалом.

Внаслідок військових дій, руйнування виробничих та інфраструктурних об'єктів, посилення міграційних процесів, значних втрат людського потенціалу відбулися суттєві зміни в регіональній структурі попиту на робочу силу. Загалом, спостерігається певна регіональна поляризація вітчизняного ринку праці. Території, які є лідерами зростання частки регіону у загальній структурі попиту на робочу силу в країні переважно знаходяться на правобережжі України, а лідери за ознаками зниження даної частки – у лівобережній частині. Означена регіональна трансформація зумовлена закриттям значної частини підприємств прифронтових і окупованих територій, їх релокацією до більш безпечних громад правобережної України, зниженням трудового ресурсу внаслідок еміграції громадян та міграції ВПО до регіонів з кращими можливостями своєї трудової реалізації та безпечнішими умовами проживання.

З точки зору регіональної політики означені зміни варто оцінювати як критичні, адже вони засвідчують про загострення трудодефіцитності вітчизняного ринку праці, труднощі стосовно підтримання певної регіональної рівноваги на ринку праці і забезпечення

соціальних стандартів чи гарантій у сфері зайнятості.

В умовах довготривалої війни та значних втрат трудового потенціалу великого значення набувають питання повоєнного відтворення робочої сили. У структурі робочої сили нашої країни в останнє десятиліття переважають такі вікові категорії: 40–49 років та 50–59 років, що свідчить про відповідне старіння робочої сили. Означена структура робочої сили не спроможна забезпечити ефективне відтворення економічного розвитку. При цьому також відбувається зменшення кількості робочої сили, перш за все, у молодій віковій категорії населення. Означені виклики і проблеми, які ще більше проявилися в Україні у воєнний період посилили існуючу розбалансованість ринку праці та потребують формування нової, більш збалансованої системи відновлення трудового потенціалу нашої країни.

Враховуючи довготривалу тенденцію природного скорочення і старіння економічно активного населення в країні та посилене його знищення внаслідок війни в основу повоєнного відновлення має бути покладено інтенсивне відтворення трудового опотенціалу держави. Останнє передбачає зосередження уваги на розвитку якісних ознак трудового потенціалу, зокрема, на основі: покращення освіти, професійної кваліфікації, актуалізації сучасних навичок і компетенцій, посилення мотивованості до роботи, спроможності до продукування і впровадження інновацій тощо.

Означений підхід може бути реалізованим на основі стратегії технологічної розбудови вітчизняного бізнесу, покращення роботи наукової системи, реформування освіти, активізації малого і середнього підприємництва. Результатом цього можуть стати створення нових робочих місць з гідними умовами праці для працівників.

Особливу увагу варто приділити розбудові інноваційних підприємств, що використовують і продукують новітні технології в бізнесі, управлінні, логістиці. Основою технологічного оновлення виробництва має бути висококваліфікований трудовий потенціал. Реалізація такого підходу може стати основою для створення нових робочих місць з привабливими умовами праці для переважної частини громадян та стане важливим мотивуючим чинником для повернення мігрантів з України додому. Повернення трудових мігрантів в свою країну загалом може сприяти припливу більш кваліфікованих і досвідчених кадрів, розвитку соціальної сфери тощо.

Реформування системи освіти має супроводжуватись збільшенням її фінансування,

налагодженням тісної взаємодії бізнес-структур та освітніх установ, розширенням мобільності учасників освітнього процесу, впровадженням наскрізної системи профорієнтації, перезавантаженням системи професійної і вищої освіти, переоснащенням і цифровізацією освітніх установ.

Також важливо забезпечити активізацію розвитку малого та середнього бізнесу на основі формування сприятливого середовища для заснування власної справи та виведення підприємницької діяльності з тіні. Це передбачає використання інструментів підтримки діючого та нового бізнесу на основі широкого використання податкових, грантових і кредитних інструментів при одночасному забезпеченні системи навчання для потенційних підприємців. Реалізація заходів щодо підтримки підприємництва сприятиме формуванню нових робочих місць, розвитку самозайнятості, мотивації громадян, зростанню податкових надходжень до бюджету тощо.

Певну увагу доцільно приділити створенню та відновленню робочих місць у більш безпечних для проживання громадян територіальних громадах країни, задля забезпечення безробітних робочими місцями у формальному секторі національної економіки і повернення мігрантів на батьківщину.

Варто сприяти регулюванню територіальної мобільності та переміщенню робочої сили на основі розроблення певних механізмів та обґрунтування інструментів впливу з метою зменшення регіональної диспропорційності ринків праці. В якості інструментів регулювання перерозподілу робочої сили можуть бути задіяні такі, як забезпечення житлом, матеріальне заохочення, покращення транспортного забезпечення між трудодефіцитними і трудонадлишковими регіонами тощо.

Особливе значення у вирішенні питання регіональної проблематики ринку праці може мати інформаційна діяльність, яка полягає в донесенні до громадян і навчальних закладів переліку тих професій, які можуть мати попит на регіональних ринках праці у перспективному періоді. Особливу увагу варто приділити використанню інструментів мотивації до перекваліфікації і навчання даним професіям осіб молодого віку, жінок, ВПО, демобілізованих військових, осіб з обмеженими можливостями та інших соціально вразливих категорій населення країни.

Загалом відновлення регіональних ринків праці в Україні має ґрунтуватись на таких напрямках як: підвищення мобільності робочої сили, переважно, професійної, що означає покращення адаптивності до різних умов

зайнятості, сприяє покращенню забезпечення потреби роботодавців у робочій силі за наявності структурних і просторових змін; покращення системи навчання і перекваліфікації робочої сили з метою посилення її конкурентоздатності; відтворення місцевих ринків праці, на основі приділення уваги забезпеченню їхньої адаптивності, відповідного удосконалення системи освіти, заінтересованості бізнес-структур, держави та місцевих органів влади, покращення законодавчих і соціально-економічних регуляторів з метою формування соціальних ліфтів; створення і поліпшення нових робочих місць, з урахуванням концепції гідної праці, подальший розвиток інституційної спроможності в системі регіонального ринку праці та зайнятості, забезпечення соціального діалогу на національному й регіональному рівнях, створення нових можливостей щодо відкриття нових додаткових робочих місць на основі реалізації державних програм, створення інноваційних виробництв тощо.

Висновки. Отже, війна в Україні значно впливає на розвиток ринків праці регіонів, що супроводжується руйнуванням робочих місць, певними змінами географічного розташування підприємств і організацій, структури та сфери зайнятості. При цьому країна зазнає значних втрат через закриття підприємств, пошкодження і знищення інфраструктури, що веде до зменшення зайнятості, безробіття та поглиблення диспропорцій попиту і пропозицій на ринку праці. Означені трансформації ринку праці, спричинені війною, несуть певну

загрозу національній безпеці країни в аспекті зменшення трудового потенціалу і посилення диспропорційності.

Формування і реалізація політики відновлення регіональних ринків праці та зайнятості має здійснюватись на засадах створення нових інноваційних підприємств та створення нових робочих місць, посилення адаптивності і мобільності робочої сили й подолання проблематики структурного безробіття. Означені заходи мають бути реалізовані у контексті реформування системи освіти і професійної підготовки; покращення інформаційної політики, зокрема, задля популяризації найбільш затребуваних в сучасній економіці професій і спеціальностей; впровадження таких ініціатив, які дають можливість роботодавцям приймати активну участь у підготовці кадрів, з урахуванням специфіки роботи на пропонувананих ними вакансіях. Дієвими інструментами політики регулювання ринку праці і трудової зайнятості в цьому напрямку повинно стати розширення сфери зайнятості та створення сприятливих умов для розвитку бізнесу і підприємництва, удосконалення інституту оплати праці, адаптація персоналу до нових робочих місць, удосконалення системи професійного навчання та перенавчання тощо.

Перспективи подальших розвідок з даного питання передбачають визначення орієнтирів щодо повоєнного відновлення регіональних ринків праці, розробку нових підходів по зниженню наявної диспропорційності їхнього розвитку.

Список використаних джерел:

1. Петренко В. С., Мельникова К. В., Петренко Д. О. Аналіз впливу воєнного стану на ринок праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. № 48. С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-6>
2. Азьмук Н. А. Трансформація ринку праці в умовах війни: виклики та стратегії відтворення робочої сили. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 171–179. DOI: <https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022>
3. Тутова А. Аналіз трендів розвитку ринку праці Дніпропетровського регіону в умовах війни. *Збірник наукових праць таврійського державного агротехнологічного університету ім. Д. Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2(55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-4>
4. Черьомухіна О. К., Чалюк Ю. О. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>
5. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/view>
6. Як війна впливає на ринок праці та що чекає шукачів роботи? URL: https://careerhub.in.ua/viyna_ta_rynok_praci
7. Братусь Г. А., Васильчак С. В., Червінська Л. П. Фінансування інноваційної діяльності та сталого розвитку підприємств в регіонах в умовах цифровізації та циркулярної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Випуск 56. С. 125–130. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/56_2025ua/19.pdf
8. Шамілева Л. Л., Хандій О. О Дисбаланси в трудовій сфері в умовах воєнного стану. The 3 rd International scientific and practical conference – Modern research in world science. SPC, Lviv, Ukraine. 2022. P. 1673–1678.
9. Поліщук О. Ю., Машта Н. О., Савченко О. Р. Ринок праці в Україні в умовах війни. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск 76. С. 201–208.

References:

1. Petrenko V. S., Melnykova, K. V., Petrenko, D. O. (2023), Analiz vplyvu voyennoho stanu na rynek pratsi Ukrainy [Analysis of the impact of martial law on the labor market of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 48, 36–42. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-6>
2. Azmuk N. A. (2022), Transformatsiya rynku pratsi v umovakh viyny: vyklyky ta stratehiyi vidtvorenniya robochoyi syly [Transformation of the labor market in wartime: challenges and strategies for labor force reproduction]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(42), 171–179. DOI: <https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022>
3. Tutova A. (2025), Analiz trendiv rozvytku rynku pratsi Dnipropetrovs'koho rehionu v umovakh viyny [Analysis of labor market development trends in the Dnipropetrovsk region in wartime]. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriyskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu im. D. Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, 2(55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-4>
4. Cheriomukhina O. K., Chalyuk Yu. O. (2022), Rynek pratsi pid chas viyny: stan ta perspektyvy [Labor market during the war: state and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>
5. Analytical and statistical information. State Employment Service. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/view>
6. How does the war affect the labor market and what awaits job seekers? URL: https://careerhub.in.ua/viyna_ta_rynek_praci
7. Bratus H. A., Vasylychak S. V., Chervinska L. P. (2025), Finansuvannya innovatsiynoyi diyalnosti ta staloho rozvytku pidpryyemstv v rehionakh v umovakh tsyfrovizatsiyi ta tsyrkulyarnoyi ekonomiky [Financing innovation and sustainable development of enterprises in the regions under digitalization and circular economy]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 56, 125–130. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/56_2025ua/19.pdf
8. Shamileva L. L., Khandiy O. O. (2022), Dysbalansy v trudoviy sferi v umovakh voyennoho stanu [Imbalances in the labor sphere under martial law]. The 3rd International scientific and practical conference – Modern research in world science. SPC, Lviv, Ukraine, 1673–1678.
9. Polishchuk O. Yu., Mashta N. O., Savchenko, O. R. (2022), Rynek pratsi v Ukraini v umovakh viyny [Labor market in Ukraine under wartime conditions]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, 76, 201–208.

Наукове видання

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

Випуск 3 (79), 2025

Засновано 2001 року
Видання виходить 6 разів на рік

Відповідальний за випуск *Т. К. Валицька*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *О. М. Лошко*

Підписано до друку 05.09.2025 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 28,13.
Зам. № 0825/674. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.