Засновники журналу:
ЗВО «Подільський державний університет», Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН

Головний редактор:
Клапків Ю.М., д.е.н., професор

Відповідальний секретар:
Пуцентейло П.Р., д.е.н., професор

Випусковий редактор:
Довгань О.М.

Редагування та коректура:
Петрушенко О.О., к.філол.н, доцент

Редакційна колегія:

Вербова О.І., к.е.н.
Волощук К.Б., д.е.н., проф.
Волощук Ю.О., д.е.н., проф.
Глінковська-Краузе Беата, д.е.н., проф.
Глонті Владімер, д.е.н., проф.
Грицюк П.М., д.е.н., проф.
Данкевич Роберт, д.е.н.
Климчук О.В., д.е.н., проф.
Лаврук В.В., д.е.н., проф.
Лискава Кшиштоф, хаб. д.е.н., проф.
Маркс-Бєльська Рената, хаб. д.е.н., проф.
Островська-Данкевич Анна, д.е.н.
Саченко С.І., к.е.н., доц.
Свиноус І.В., д.е.н., проф.
Сидорук Б.О., д.е.н., ст. наук. співр.
Скрипчук П.М., д.е.н., проф.
Тринчук В.В., к.е.н., проф.
Федоришина Л.М., д.е.н., проф.
Цимбалюк І.О., д.е.н., проф.
Чорна Н.П., д.е.н., проф.

Рекомендовано до друку Вченою Радою ЗВО «Подільський державний університет», протокол № 14 від 23.12.2025 р.

Реєстраційне посвідчення
Серія КВ № 11715-586Р
від 08.08.2006 р.

Перереєстровано:
Реєстраційне посвідчення
Серія КВ № 19945-9745ПР
від 28.05.2013 р.

Перереєстровано:
Реєстраційне посвідчення
Серія КВ № 25074-15014ПР
від 10.12.2021 р.

ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЖУРНАЛ

4'2025 (104)

Зміст

Міжнародні економічні відносини

Миценко В.І. НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ…….. 5

Економіка та інноваційний розвиток національного господарства

Новікова І.Е. ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ПЕРЕДАЧІ ТЕХНОЛОГІЙ ПОДВІЙНОГО ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО ГЕОПОЛІТИЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ…….. 12

Свиноус І.В., Присяжнюк Н.М., Федорук Ю.В., Павліченко А.А. ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТІЙКОСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ…….. 23

Ivashchuk I.O., Zapukhlyak V.Z. THEORETICAL CONCEPTUALIZATION AND ASSESSMENT OF GLOBAL ECONOMIC PROGRESS SCENARIOS…….. 30

Пронько Л.М. МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАКРІПЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ…….. 43

Ліщинський І.О., Лизун М.В. АСИМЕТРІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МОЛОЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ…… 51

Купріна Н.М. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ…….. 60

Економіка та конкурентоспроможність підприємств

Губені Ю.Е., Зеліско Н.Б., Райтер Н.І. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG-СТРАТЕГІЙ ЯК ФАКТОР ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ…… 68

Брич В.Я. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ…….. 76

Бойчик В.Є., Собко О.М. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ…….. 84

Кривокульська Н.М. ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ…… 92

Файчук О.М., Гринюк С.В. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АГРОХОЛДИНГУ ІМК) 103

Уніят Л.М., Чорна Н.П., Чорний Р.С. СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ…….. 111

Охота В.І., Гугул О.Я. РОЛЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ…… 122

Варига Д.О. КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ…….. 130

Демографія, зайнятість населення і соціально – економічна політика

Федоришина Л.М., Краснопортко Ю.О. УПРАВЛІННЯ ГЕНДЕРНОЮ РІВНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ…….. 140

Затверджено:
Постановою Президії ВАК України від 14 червня 2007 р. №1-05/6 як наукове фахове видання України (економічні науки)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 13.07.2015 № 747 як наукове фахове видання України (економічні науки)

Журнал включений до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України згідно наказу МОН України від 17.03.2020 року №409 – економічні науки; спеціальності:

051 – Економіка
071 – Облік і оподаткування
072 – Фінанси, банківська справа та страхування
073 – Менеджмент
075 – Маркетинг
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
292 – Міжнародні економічні відносини

ISSN 2309-1533
ISSN 2310-4864 (ел. вар.)

DOI: 10.37332/2309-1533.2025.4

Журнал «Інноваційна економіка» в наукометричних базах:
Google Scholar
INDEX COPERNICUS (ICV 2024: 72.75)
ERIH PLUS
Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)
ResearchBib
Polska Bibliografia Naukowa
CROSSREF
Directory of Research Journals Indexing (DRJI)
Open-Access Journals
Національна бібліотека імені В.І. Вернадського

Підписано до друку 26.12.2025 р.

Формат 70x108/16
Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк арк. 29,8

Тираж 100 прим.

Автори статей несуть відповідальність за достовірність наведеної інформації (точність наведених у статті даних, цитат, статистичних матеріалів тощо) та за порушення прав інтелектуальної власності інших осіб.
Висловлені авторами думки можуть не співпадати з точкою зору редакції.
Передрук дозволяється лише зі згоди автора.

Економічна політика регіонального розвитку і місцеве самоврядування

Прушківська Е.В., Прушківський В.Г. ЕВОЛЮЦІЯ ІНСТИТУТІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ…… 149

Маркетинг та ринкові відносини

Сегеда С.А. ВІД СИРОВИННОЇ МОДЕЛІ ДО ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ: СТРУКТУРНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКСПОРТУ АГРАРНО-ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ…….. 158

Паска І.М., Гринчук Ю.С., Артімонова І.В., Нянько В.М. РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНОМУ ІНСТИТУЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ…….. 169

Фінансово-кредитна і грошова політика

Луцишин О.О., Кравчук Н.Я. ФІНТЕХ ЯК ІНДИКАТОР ТРАНСФОРМАЦІЙ ГЛОБАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО ЛАНДШАФТУ: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ…… 177

Водолазська О.А., Кириченко С.С. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПІД ВПЛИВОМ ФІНАНСОВОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ…….. 190

Валігура В.А., Одайський О.Б., Вакуліч І.П., Сорока М.В. ПРАГМАТИКА ФІСКАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ…… 198

Тринчук В.В., Зеленіця І.М., Бойко О.В. РОЗВИТОК НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА…… 210

Угрин А.П. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВІТУ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ…….. 218

Кожан С.В. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ НА ОСНОВІ ОЦІНЮВАННЯ СТРАХОВИХ ПОРТФЕЛІВ ТА КЛАСТЕРИЗАЦІЇ СТРАХОВИКІВ…….. 227

Статистика, облік, аналіз та аудит

Раделицький Ю.О., Грушицький О.М. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНТЕГРОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У РОЗВИТКУ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ…… 237

Горлачук О.А. СУДОВА ЕКОНОМІЧНА ЕКСПЕРТИЗА В КОНТЕКСТІ РОЗСЛІДУВАННЯ ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ ЕКОНОМІЧНИХ ЗЛОЧИНІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН…… 245

Брик М.М., Петрук А.Р., Шнурко А.М. ОБЛІКОВО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В ПЕРІОД НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ…….. 252

Гаєвський О.О. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ АУДИТУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РЕГУЛЯТОРНОМУ ПРОСТОРІ: ПОРІВНЯЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ…… 260

Інформаційні технології та економічна безпека

Панасюк В.М., Бобрівець В.В. ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ…….. 270

Крамарчук С.П., Крисько Ж.Л. СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ МІЖРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ…….. 278

Шухманн В.А. НЕДОСТОВІРНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ ЦИФРОВОГО ПРОСТОРУ ЯК ВИКЛИК ШТУЧНОМУ ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ…….. 287

Швець А.С. ВПЛИВ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ…….. 294

Новосад І.Я., Руська Р.В., Пласконь С.А. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РІДКОЗЕМЕЛЬНИХ ЕЛЕМЕНТІВ У СТВОРЕННІ РОБОТОТЕХНІЧНИХ СИСТЕМ…….. 306

АВТОРИ НОМЕРА…….. 316

Founders of the journal:
HEI "Podillia State University"
Ternopil State Agricultural Experimental Station of Institute of Agriculture of Carpathion Region of NAAS

Editor-in-chief
Yuriy Klapkiv
Dr.Sc.(Econ.), Professor

Responsible secretary
Petro Putsenteilo
Dr.Sc.(Econ.), Professor

Managing editor
Olha Dovhan

Editing and proofreading
Olha Petrushenko
Cand.Sc.(Philol.), assoc. prof.

Editorial Board

Anna Ostrowska-Dankiewicz, Dr.
Beata Glinkowska-Krauze, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Borys Sydoruk, Dr.Sc.(Econ.), senior research officer
Iryna Tsymbaliuk, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Ivan Svynous, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Kateryna Voloshchuk, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Krzysztof Łyskawa, Dr. hab., prof.
Larysa Fedoryshyna, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Nelia Chorna, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Oleksandra Werbowa, Ph.D.
Oleksandr Klymchuk, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Petro Hrytsiuk, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Petro Skrypchuk, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Renata Marks-Bielska, Dr. hab., prof.
Robert Dankiewicz, Dr.
Svitlana Sachenko, Ph.D., assoc. prof.
Viktor Trynchuk, Ph.D., prof.
Vitalii Lavruk, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Vladimer Glonti, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Yuliia Voloshchuk, Dr.Sc.(Econ.), prof.

Recommended for publication by the Scientific Council of HEI "Podillia State University", protocol № 14 from 23.12.2025

Licence of government registration of printed mass media
КВ № 11715-586Р
from 08.08.2006
Re-registered:

Licence of government registration of printed mass media
КВ № 19945-9745ПР
from 28.05.2013

INNOVATIVE ECONOMY

Scientific and Production journal

4'2025 (104)

Contents

International economic relations

Mytsenko V.I. DIRECTIONS OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO GLOBAL VALUE CHAINS..... 5

Economy and innovative development of the national economy

Novikova I.E. ECONOMIC AND LEGAL TRENDS OF THE TRANSFER OF DUAL-USE TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL GEOPOLITICAL CONFLICT..... 12

Svynous I.V., Prysiazhniuk N.M., Fedoruk Yu.V., Pavlichenko A.A. REPRODUCTION OF HUMAN CAPITAL OF RURAL AREAS AS A PREREQUISITE FOR THE RESILIENCE OF THE FOOD SYSTEM..... 23

Ivashchuk I.O., Zapukhlyak V.Z. THEORETICAL CONCEPTUALIZATION AND ASSESSMENT OF GLOBAL ECONOMIC PROGRESS SCENARIOS..... 30

Pronko L.M. MOTIVATIONAL MECHANISMS FOR RETAINING HUMAN CAPITAL IN RURAL AREAS..... 43

Lishchynskyy I.O., Lyzun M.V. ASYMMETRY IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINE'S DAIRY SECTOR: CHALLENGES FOR VALUE CHAINS..... 51

Kuprina N.M. PRACTICAL ASPECTS OF THE MECHANISM FOR MANAGING THE PERFORMANCE AND DEVELOPMENT OF ACTIVITIES OF NATIONAL ECONOMIC ENTITIES BASED ON DIGITALIZATION..... 60

Economy and competitiveness of the enterprises

Hubeni Yu.Ye., Zelisko N.B., Raiter N.I. IMPLEMENTATION OF ESG STRATEGIES AS A FACTOR IN STRENGTHENING THE ECONOMIC POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES..... 68

Brych V.Ya. FORMATION OF STRATEGIC RESILIENCE OF ENTERPRISES BASED ON PERSONNEL DEVELOPMENT..... 76

Boichyk V.Ye., Sobko O.M. THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF INTELLECTUALIZATION OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION..... 84

Kryvokulska N.M. TOOLS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE ENVIRONMENTAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT..... 92

Faichuk O.M., Hryniuk S.V. FORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON CLIMATE NEUTRALITY PRINCIPLES (CASE STUDY OF IMC AGROHOLDING)..... 103

Uniiat L.M., Chorna N.P., Chornyi R.S. MODERN BUSINESS MODELS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES..... 111

Okhota V.I., Huhul O.Ya. THE ROLE OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN FORMING THE STRATEGIC SUSTAINABILITY OF TOURISM ENTERPRISES..... 122

Varyha D.O. COMPARATIVE ANALYSIS OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION CHALLENGES..... 130

Demography, population employment and social – economic policy

Fedoryshyna L.M., Krasnoportko Yu.O. GENDER EQUALITY MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTION: CURRENT STATE AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT..... 140

Licence of government registration
of printed mass media
КВ № 25074-15014ПР
from 10.12.2021

Approved:
as a scientific professional editions of Ukraine (Resolution of the Presidium of the Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1-05/6; issued 14.06.2007)

by the Order of Ministry of Education and Science of Ukraine from 13.07.2015, No 747 as scientific professional editions of Ukraine (economic sciences)

According to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 409 dated March 17, 2020, the journal is included into the List of professional scientific editions of Ukraine (Category "B").

ISSN 2309-1533 (Print)
ISSN 2310-4864 (Online)

DOI: 10.37332/2309-1533.2025.4

The journal "Innovative economy" is included in the international scientometric databases:

Google Scholar
INDEX COPERNICUS (ICV 2024: 72.75)
ERIH PLUS
Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)
ResearchBib
Polska Bibliografia Naukowa
CROSSREF
Directory of Research Journals Indexing (DRJI)
Open-Access Journals
Vernadsky National Library of Ukraine

Signed for printing
26.12.2025

Format 70x108/16. Offset paper.
Printing is offset.
Con. print pages 29,8

Circulation is 100 copies.

The authors of the articles are responsible for the authenticity of the information (the accuracy of the presented information in the article, quotations, statistical materials, etc.) and for violation of intellectual property rights of others.

Opinions expressed by the authors may not reflect the views of the editors.

Reprinting is permitted only with the consent of the author.

The economic policy of regional development and local government

Prushkivska E.V., Prushkivskyi V.H. THE EVOLUTION OF INSTITUTIONS FOR THE DECENTRALISATION OF ECONOMIC POWER IN UKRAINE: THEORETICAL FOUNDATIONS AND MACROECONOMIC EFFECTS…….. 149

Marketing and market relations

Seheda S.A. TRANSITIONING FROM A RAW-MATERIAL EXPORT MODEL TO VALUE-ADDED CHAINS: STRUCTURAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S AGRI-FOOD EXPORT SECTOR….. 158

Paska I.M., Hrynchuk Yu.S., Artimonova I.V., Nianko V.M. RISK-BASED APPROACH TO MANAGING THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE MODERN INSTITUTIONAL ENVIRONMENT…… 169

Financial–credit and monetary policy

Lutsyshyn O.O., Kravchuk N.Ya. FINTECH AS AN INDICATOR OF TRANSFORMATIONS OF THE GLOBAL FINANCIAL LANDSCAPE: TRENDS, CHALLENGES AND POTENTIAL OF UKRAINE…… 177

Vodolazska O.A., Kyrychenko S.S. TRANSFORMATION OF THE INSURANCE COMPANY'S RESERVE MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF FINANCIAL DIGITALIZATION…….. 190

Valihura V.A., Odaiskyi O.B., Vakulich I.P., Soroka M.V. PRAGMATICS OF FISCAL DECENTRALIZATION IN THE CONTEXT OF FORMING LOCAL BUDGET REVENUES IN UKRAINE…….. 198

Trynchuk V.V., Zelenytsa I.M., Boyko O.V. DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC VIEWS ON THE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S EQUITY CAPITAL…… 210

Uhryn A.P. FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL COMMUNITIES IN DEVELOPED COUNTRIES: IMPLEMENTATION IN DOMESTIC PRACTICE…….. 218

Kozhan S.V. ANALYTICAL SUPPORT FOR FORECASTING INSURANCE MARKET DEVELOPMENT BASED ON THE EVALUATION OF INSURANCE PORTFOLIOS AND CLUSTERING OF INSURERS…… 227

Statistics, accounting, analysis and audit

Radelytskyy Yu.O., Hrushytskyi O.M. THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND INTEGRATED INFORMATION SYSTEMS IN THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR STRATEGIC MANAGEMENT…… 237

Horlachuk O.A. FORENSIC ECONOMIC EXPERTISE IN THE CONTEXT OF THE INVESTIGATION OF ECONOMIC CRIMES BY LAW ENFORCEMENT AUTHORITIES IN THE CONDITIONS OF GLOBALISATION OF ECONOMIC RELATIONS…… 245

Bryk M.M., Petruk A.R., Shnyrko A.M. ACCOUNTING AND LEGAL REGULATION OF AGRICULTURAL BUSINESS ACTIVITIES DURING THE PERIOD OF EMERGENCY SITUATIONS…… 252

Haievskyi O.O. CURRENT CHALLENGES IN AUDIT QUALITY MANAGEMENT WITHIN THE EUROPEAN REGULATORY FRAMEWORK: A COMPARATIVE ASSESSMENT AND DIRECTIONS FOR FURTHER IMPROVEMENT…… 260

Information technology and economic security

Panasyuk V.M., Bobrivets V.V. ECONOMIC DETERMINANTS OF THE DIGITALIZATION OF LOGISTICS PROCESSES IN GLOBAL SUPPLY CHAINS…… 270

Kramarchuk S.P., Krysko Zh.L. STRATEGIC MODEL OF MULTI-LEVEL MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S NATIONAL ECONOMY BASED ON BENCHMARKING…… 278

Schuchmann V.A. UNRELIABILITY OF INFORMATION IN THE DIGITAL SPACE AS A CHALLENGE TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESS OF RISK MANAGEMENT…… 287

Shvets A.S. THE IMPACT OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL…….. 294

Novosad I.Ya., Ruska R.V., Plaskon S.A. INNOVATIVE POTENTIAL OF RARE EARTH ELEMENTS IN CREATING ROBOTIC SYSTEMS…… 306

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS…….. 316

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.94 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.1**
JEL Classification: Q01, Q18, F62

Миценко В.І.,
канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин та іноземних мов,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6034-0224,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

Mytsenko V.I.,
cand.sc.(ped.), assoc. prof.,
associate professor at the department of
international economic relations and foreign languages,
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi

DIRECTIONS OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO GLOBAL VALUE CHAINS

Постановка проблеми. Глобальні ланцюги створення вартості (ГЛСВ) за останні десятиліття трансформувалися у ключову інституційно-організаційну форму світогосподарських зв'язків, у межах якої основні обсяги міжнародної торгівлі, руху капіталу, трансферу технологій та управлінських рішень здійснюються не на рівні готової продукції чи окремих галузей, а через взаємодію спеціалізованих етапів та операцій виробничо-збутового процесу. Тобто країни інтегруються не стільки як «виробники окремих продуктів», скільки як носії певних функцій – постачальники сировини, переробники, логістичні хаби, центри контролю якості, маркетингові платформи, сервісні оператори. Саме розподіл цих функцій між національними юрисдикціями визначає структуру світової доданої вартості, можливості країн щодо нарощування доходів, модернізації виробництва та підвищення рівня економічної безпеки.

Для України, яка історично інтегрувалася до міжнародної економіки переважно як експортер сировини та напівфабрикатів – аграрної продукції, металів, хімічної сировини, – проблема зміни моделі участі в ГЛСВ набуває особливої гостроти. Повномасштабна війна, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, блокування традиційних логістичних маршрутів, посилення нестабільності на світових ринках, «зелений» курс ЄС та перехід до нових стандартів сталого розвитку загострили структурні дисбаланси української економіки. Одночасно вони актуалізували питання: у яких саме сегментах глобальних ланцюгів створення вартості Україна може й повинна закріпитися в середньо- та довгостроковій перспективі, щоб забезпечити не лише поточний експорт, а й сталий розвиток, підвищення рівня зайнятості та стійкість до зовнішніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями глобальних ланцюгів вартості займається низка вітчизняних авторів, а саме: Ліпич Л. та ін. [1], Негрей М. [2], Яновська В., Гурочкіна В. [3], Степанова О. [4], Фарина О., Сімола Х. [5], Гурочкіна В., Менчинська О. [6], Яновська В., Портний О. [7] та ін.

Додатковим виміром проблеми є те, що участь у ГЛСВ не є нейтральною з позицій економічної безпеки. Надмірна концентрація на окремих ринках збуту, залежність від вузького переліку логістичних коридорів чи домінування сировинних сегментів у структурі експорту створюють специфічні вразливості, які проявилися з особливою силою в умовах російської агресії. Водночас інтеграція до ГЛСВ через розвиток переробки, логістики, сервісних компонентів здатна, навпаки, знижувати ризики, розширювати можливості диверсифікації та посилювати внутрішню стійкість економіки. Це зумовлює

потребу в науковому обґрунтуванні напрямів інтеграції України до глобальних ланцюгів створення вартості з урахуванням їхнього впливу на економічний розвиток і безпекові параметри.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація напрямів інтеграції України до глобальних ланцюгів створення вартості з урахуванням галузевого, регіонального, інституційного та цифрового вимірів, а також узгодження цих напрямів із пріоритетами економічної безпеки та переходу від експортно-сировинної до моделі високої доданої вартості. До основних завдань дослідження у статті можна віднести: здійснення аналізу особливості участі України у глобальних ланцюгах створення вартості в сучасних умовах, визначення ключових напрямів поглиблення інтеграції України до ГЛСВ з урахуванням галузевого та регіонального вимірів та обґрунтування ролі цифровізації та інституційних змін у переході до сегментів з вищою доданою вартістю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція ГЛСВ виходить із того, що сучасне виробництво товарів і послуг є результатом складної та просторово розподіленої взаємодії численних учасників, які виконують окремі функції додавання вартості. Локалізація тих чи інших функцій – постачання сировини, первинна та глибока переробка, пакування, зберігання, транспортування, оптова та роздрібна торгівля, сервісне обслуговування – визначається співвідношенням витрат, інституційної якості, доступу до ринків, наявності трудових ресурсів та інфраструктури. Відповідно, інтеграція країни до ГЛСВ може мати різну глибину й «якість»: від участі на рівні простого експорту сировини до закріплення в складних сегментах, де формуються ключові частини доданої вартості.

Методологічно аналіз участі в ГЛСВ спирається на поєднання кількісних та якісних підходів. Кількісний вимір охоплює розрахунок частки іноземної та національної доданої вартості в експорті, індексів зворотної та прямої інтеграції до ГЛСВ, структури експорту за ступенем переробки. Якісний вимір пов'язаний із вивченням інституційних умов, бізнес-моделей підприємств, логістичних конфігурацій, стандартів якості та екологічності, що визначають можливості країни просуватися «вгору» ланцюгами створення вартості [3]. Важливим є також просторовий вимір: ГЛСВ дедалі частіше набувають регіональної конфігурації, де ключову роль відіграють не абстрактні «держави», а конкретні макрорегіони, міждержавні коридори, промислові та аграрні кластери.

Для України це означає, що аналіз напрямів інтеграції повинен враховувати як макрорівневі тенденції (зміни в глобальній торгівлі, посилення ролі регіоналізації, впровадження «зелених» регуляцій), так і мезо- та мікрорівневі особливості – специфіку галузей, регіонів, логістичних ланцюгів, поведінку окремих груп підприємств [5]. Саме поєднання цих рівнів дозволяє обґрунтувати реалістичні й водночас амбітні напрями інтеграції України до ГЛСВ.

До 2014 року Україна була вбудована в ГЛСВ переважно як постачальник сировини та напівфабрикатів – зернових, олійних, металургійної продукції, хімічної сировини. Інституційні обмеження, слабка інвестиційна привабливість, невисокий рівень розвитку логістики та інфраструктури обмежували можливості закріплення в більш складних сегментах ланцюгів вартості. Після 2014 року, на тлі втрати частини промислового потенціалу та переорієнтації зовнішньої торгівлі з ринків СНД на ринки ЄС та інших країн, роль аграрного сектору в експорті істотно зросла, що посилило сировинний характер участі у ГЛСВ.

Повномасштабна війна з 2022 року різко загострила вразливість такої моделі. Блокада чорноморських портів, руйнування портової, залізничної та складської інфраструктури, підвищення ризиків морських перевезень, зміна страхових тарифів та умов кредитування експортних операцій призвели до суттєвих збоїв у функціонуванні створених раніше ланцюгів постачання. Для значної частини українських експортерів виникла потреба в оперативному пошуку альтернативних логістичних маршрутів, використанні дунайських портів, сухопутних коридорів через країни ЄС, збільшенні частки переробки й переорієнтації на нові ринки збуту.

Одночасно відбулося посилення ролі інституційного фактору: підтримка з боку ЄС, міжнародних фінансових організацій, донорських програм дозволила частково компенсувати логістичні шоки через організацію «шляхів солідарності», інвестування в портову інфраструктуру на Дунаї, розширення прикордонних переходів, прискорення процедур митного та фітосанітарного контролю [7]. Це засвідчило, що стійкість участі в ГЛСВ визначається не лише фізичною інфраструктурою, а й здатністю держави швидко адаптувати нормативно-правове поле, домовлятися з партнерами, інтегруватися до регіональних ініціатив і програм.

Як уже зазначалося, аграрний сектор становить ключовий сегмент, через який Україна вже інтегрована в ГЛСВ та може поглиблювати участь за умови зміни моделі. Її потенціал визначається природно-ресурсною базою, значним досвідом товарного виробництва, сформованими експортними позиціями, наявністю великих аграрних компаній та розгалуженої системи малих і середніх виробників. Водночас, структура участі в глобальних агропродовольчих ланцюгах демонструє домінування сировинного експорту, що обмежує можливості нарощування національної доданої вартості.

Першим перспективним напрямом інтеграції є поглиблення переробки сільськогосподарської сировини. Йдеться не лише про збільшення частки традиційних продуктів переробки (борошно, рослинні олії, м'ясні та молочні продукти), а й про розвиток виробництва продукції з високим ступенем

готовності: готових харчових продуктів, органічних продуктів, дитячого харчування, протеїнових концентратів, біопродуктів, функціональних харчових компонентів. Закріплення України в цих сегментах ГЛСВ означає перехід від ролі постачальника зерна та олійних культур до ролі постачальника складних продуктів, які інтегруються до міжнародних роздрібних мереж, спеціалізованих нішевих ринків. Така трансформація потребує інвестицій у сучасні переробні потужності, впровадження стандартів харчової безпеки, сертифікації за вимогами ЄС та інших розвинених ринків, розвитку маркетингових компетенцій і власних брендів.

Другий важливий напрям пов'язаний із розвитком агрологістики в ГЛСВ, адже Україна може позиціонувати себе не лише як виробник аграрної продукції, а й як регіональний логістичний хаб для транспортування сировини й продуктів переробки до ринків країн-членів ЄС, країн Близького Сходу, Північної Африки, Азії [8]. Це передбачає модернізацію портової, залізничної та автомобільної інфраструктури, створення сучасних елеваторних комплексів, холодильних і складських потужностей, впровадження цифрових систем управління потоками, електронних платформ планування транспортування, відстеження вантажів у режимі реального часу. Розвиток агрологістичних сервісів, орієнтованих на вимоги глобальних торговельних мереж, дозволяє Україні закріплюватися в ланцюгах створення вартості не лише на стадії виробництва, а й на стадії транспортування, зберігання, консолідації та розподілу продукції.

Третім блоком виступає інтеграція вимог сталого розвитку в аграрні ланцюги створення вартості. Посилення екологічних стандартів у країнах-членах ЄС, введення механізмів вуглецевого коригування імпорту, зростання попиту на продукцію з підтвердженим «зеленим» профілем означають, що участь у ГЛСВ дедалі більше залежатиме від здатності виробників доводити екологічну відповідальність: раціональне використання земель, водних ресурсів, скорочення викидів парникових газів, збереження біорізноманіття. Для України це створює як виклики, так і можливості. З одного боку, невідповідність екологічним стандартам може обмежити доступ до високомаржинальних сегментів ланцюгів створення вартості; з іншого – адаптація аграрної політики до вимог сталого розвитку, розвиток органічного виробництва, систем сертифікації та простежуваності дають змогу закріпитися в «зелених» ланцюгах, де додана вартість значно вища.

Поза аграрним сектором важливим напрямом інтеграції України до ГЛСВ є розвиток індустріально-переробного комплексу – харчової, деревообробної, легкої та частини машинобудівної промисловості, орієнтованої на задоволення попиту внутрішнього та зовнішніх ринків. Історично значна частина промисловості України була інтегрована у виробничі ланцюги країн колишнього СРСР, що в сучасних умовах стало фактором вразливості. Переорієнтація на нові ринки збуту та участь у ГЛСВ потребує переосмислення промислової політики.

Перспективним напрямом є розвиток виробництв, які спираються на національну сировинну базу, але створюють продукти з високою доданою вартістю. У деревообробній галузі це може бути виробництво меблів, елементів інтер'єру, будівельних конструкцій, плитних матеріалів з високим ступенем обробки, що інтегруються в міжнародні ланцюги будівельної, меблевої, логістичної індустрії. У легкій промисловості перспективу становить спеціалізація на нішевих видах одягу, взуття, технічного текстилю, які виробляються за контрактами для глобальних компаній та брендів. У машинобудуванні – розвиток виробництва комплектуючих, вузлів, простого обладнання, що постачаються до регіональних виробничих ланцюгів у межах ЄС та сусідніх ринків.

Формування таких ланцюгів доданої вартості потребує поєднання кількох умов: модернізації виробничих потужностей, адаптації до міжнародних стандартів якості та безпеки, розбудови системи логістичного й сервісного обслуговування, розвитку кластерних форм організації бізнесу. Важливо, що інтеграція до ГЛСВ у цих сферах не обов'язково передбачає створення повного виробничого циклу; країна може спеціалізуватися на окремих стадіях – обробці сировини, виготовленні компонентів, остаточному складанні, пакуванні чи сервісному супроводі – залежно від наявних компетенцій та ресурсів.

Тому на сьогодні усі процеси інтеграції до ГЛСВ залежать в основному від цифрової трансформації економіки, яка виступає не самостійним сектором, а горизонтальною інфраструктурою. Цифрові технології пронизують усі стадії ланцюгів створення вартості – від планування виробництва й управління ресурсами до логістики, розрахунків, роботи з клієнтами, контролю якості та екологічної звітності [1].

Для аграрних і промислових підприємств першочерговим завданням є запровадження систем управління ресурсами (ERP), виробничими процесами, складськими запасами, взаємодією з постачальниками та покупцями. Це забезпечує прозорість даних, підвищує оперативність прийняття рішень, дозволяє знижувати витрати й адаптуватися до вимог глобальних партнерів щодо електронного обміну інформацією, використання електронних накладних, стандартів даних. У сфері логістики цифровізація означає впровадження систем відстеження вантажів, електронних черг у портах і на прикордонних переходах, платформ для бронювання транспортних послуг, інтегрованих із митними та фітосанітарними сервісами.

Не менш важливим є цифрове оновлення публічного сектору, адже електронні реєстри власності, земельних ділянок, дозвільних документів, інтегровані з геоінформаційними системами, зменшують транзакційні витрати, підвищують рівень довіри інвесторів, спрощують процедури відкриття та ведення бізнесу. Сервіси електронного декларування, митного оформлення, реєстрації контрактів, сертифікації продукції забезпечують синхронізацію з вимогами ГЛСВ, де час і передбачуваність адміністративних процедур стають критичним параметром конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація також відіграє ключову роль у забезпеченні простежуваності ланцюгів постачання. Системи обліку походження сировини, методів виробництва, екологічних характеристик, умов праці, які часто формуються у форматі блокчейн-рішень або спеціалізованих платформ, стають необхідною умовою доступу до ланцюгів вартості транснаціональних компаній та глобальних роздрібних мереж [2]. Для України це означає потребу у створенні та підтримці цифрових систем сертифікації, реєстрів виробників, баз даних щодо екологічних та соціальних показників.

Відповідно до цього, інституційне середовище є одним із ключових факторів, які визначають, чи буде країна сприйматися глобальними компаніями як надійний партнер у ланцюгах створення вартості. Йдеться не лише про формальні закони, а й про якість їх застосування, передбачуваність регуляторної політики, рівень корупції, ефективність судової системи, наявність дієвих механізмів захисту прав інвесторів і власності.

Напрями інституційної інтеграції охоплюють гармонізацію законодавства з нормами ЄС, приєднання до міжнародних угод у сфері торгівлі, інвестицій, захисту інтелектуальної власності, технічного регулювання. Важливою складовою є реформування системи технічних стандартів і процедур сертифікації, щоб українська продукція могла безперешкодно включатися в ланцюги поставок для європейських та інших ринків. Це стосується не лише аграрної та харчової продукції, а й промислових товарів, будівельних матеріалів, елементів інфраструктури.

Іншим аспектом є посилення інституцій економічної безпеки, адже в умовах участі в ГЛСВ держава має володіти інструментами моніторингу й управління ризиками, пов'язаними з концентрацією експорту, залежністю від окремих імпортних технологій чи матеріалів, змінами в регуляторній політиці країн-партнерів [4]. Це потребує розбудови системи стратегічного аналізу, координації між економічними та безпековими інституціями, взаємодії з бізнесом у форматі публічно-приватного діалогу.

Участь у ГЛСВ реалізується не на абстрактному рівні «країни загалом», а через конкретні регіони, агломерації, промислові та аграрні кластери, логістичні вузли. Для України регіональний вимір інтеграції означає, що різні області можуть формувати власні спеціалізації у глобальних ланцюгах залежно від ресурсної бази, історично сформованих видів діяльності, наближеності до кордонів та інфраструктурних коридорів.

Прикордонні регіони з розвиненою транспортною інфраструктурою та логістичними хабами можуть спеціалізуватися на функціях транзиту, консолідації та розподілу товарних потоків, розвитку складської логістики, митно-логістичних сервісів. Регіони з потужним аграрним потенціалом – на інтегрованих агропродовольчих ланцюгах, включно з виробництвом, переробкою, логістикою, експортом готової продукції. Області з розвиненим промисловим потенціалом – на ланцюгах переробки сировини, виробництва компонентів, виробничих послуг [6]. Важливо, що інтеграція до ГЛСВ у регіональному вимірі має спиратися на стратегічне планування розвитку територіальних громад, регіональні стратегії смарт-спеціалізації, інструменти підтримки кластерів, індустріальних та логістичних парків.

Також участь у ГЛСВ, поєднуючи можливості й ризики, з одного боку, дозволяє країні користуватися перевагами міжнародного поділу праці, отримувати доступ до технологій, капіталу, ринків, підвищувати продуктивність та зайнятість. З іншого – поглиблює залежність від зовнішніх факторів: кон'юнктури світових ринків, геополітичних рішень, логістичних ризиків, регуляторних змін. Для України, яка перебуває в умовах війни та водночас декларує курс на глибоку інтеграцію до європейського економічного простору, питання економічної безпеки стає центральним у формуванні напрямів інтеграції до ГЛСВ.

Ключовими ризиками є: надмірна концентрація експорту на окремих товарних групах та ринках збуту; залежність від обмеженої кількості логістичних коридорів; критична залежність від імпорту окремих видів сировини, матеріалів, обладнання; можливі зміни в регуляторній політиці країн-партнерів (екологічні, санітарні, технічні бар'єри). Зменшення цих ризиків потребує диверсифікації товарної структури експорту, розвитку внутрішніх ланцюгів створення вартості, розбудови альтернативних логістичних маршрутів, формування стратегічних запасів критичних ресурсів, підтримки імпортозаміщення там, де це економічно доцільно та безпеково значуще.

Висновки з проведеного дослідження. Системний аналіз дозволяє стверджувати, що інтеграція України до глобальних ланцюгів створення вартості має спиратися на комплексну стратегію, яка поєднує галузевий, регіональний, інституційний та цифровий виміри. Аграрний сектор виступає природним ядром інтеграції, але модель участі має трансформуватися від сировинної до інтегрованої – із глибокою переробкою, розвитком агрологістики, впровадженням стандартів сталого розвитку,

закріпленням у вищих сегментах доданої вартості. Індустріально-переробний комплекс може відігравати роль «мосту» між національною сировинною базою та потребами ГЛСВ у компонентах, матеріалах, готовій продукції, орієнтованій на стандарти міжнародних ринків.

Цифрова трансформація має розглядатися як інфраструктурний фундамент інтеграції до ГЛСВ, забезпечуючи прозорість даних, ефективність операцій, простежуваність ланцюгів постачання, відповідність вимогам партнерів щодо якості, безпеки та екологічності продукції. Інституційні реформи та гармонізація нормативно-правової бази з правом ЄС створюють правила гри, які роблять Україну передбачуваним і надійним учасником глобальних ланцюгів вартості. Регіональний вимір інтеграції дозволяє реалізувати потенціал територіальних громад і областей, формуючи кластери, які стають «точками входу» до ГЛСВ.

Узгодження напрямів інтеграції з пріоритетами економічної безпеки вимагає дотримання трьох стратегічних орієнтирів. По-перше, інтеграції – поглиблення участі в тих сегментах ГЛСВ, де створюється вища додана вартість і формується простір для розвитку національних компетенцій. По-друге, диверсифікації – розширення географії ринків, партнерів, логістичних маршрутів, щоб зменшити залежність від окремих вузлів глобальної мережі. По-третє, цифровізації – системного впровадження цифрових інструментів у виробництво, логістику, державне управління, сертифікацію та моніторинг ризиків.

Реалізація такої стратегії у поєднанні з відновленням інфраструктури, підтримкою інвестицій та розвитком людського капіталу створить передумови для переходу від експортно-сировинної моделі до участі у глобальних ланцюгах високої доданої вартості, що є ключовою умовою стійкого розвитку України й зміцнення її економічної безпеки в умовах довготривалої турбулентності світової економіки.

Література

1. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Волинець І. Г. Вплив розвитку IT-технологій на ланцюги створення вартості. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. *Серія юридична.* 2023. Випуск 36. С. 165-173.

2. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. № 8(1). С. 94-100. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100.

3. Яновська В., Гурочкіна В. Україна у глобальних ланцюгах створення вартості: виклики та перспективи економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №(65). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108.

4. Степанова О. В. Публічно-приватні партнерства в глобальних ланцюгах формування вартості. *Ефективна економіка.* 2015. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3775 (дата звернення: 20.07.2025).

5. Фарина О., Сімола Х. Вплив структури торгівлі на чутливість економіки до зовнішніх шоків: застосування глобальної векторної авторегресійної моделі для України. *Вісник Національного банку України*. 2019. № 247. С. 4-19.

6. Гурочкіна В. В., Менчинська О. М. Особливості формування та функціонування інтегрованих структур в глобальних ланцюгах створення вартості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 3. С. 248-257.

7. Яновська В. П., Портний О. В. Еволюція моделей ціннісно-орієнтованого управління: від доданої вартості до ESG. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. Київ : Видавництво КІБІТ, 2020. № 46(4). С. 4–10.

8. Волощук В. Р., Богачик С. В., Іванишин О. В. Формування ланцюгів постачань ресурсів в інноваційній системі агрологістики. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 19-23.

References

1. Lipych, L.H., Khilukha, O.A., Kushnir, M.A. and Volynets, I.H. (2023), “The impact of IT development on value chains”, *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna. Seriia yurydychna*, Issue 36, pp. 165-173.

2. Nehrei, M.V. (2023), “Digital transformation of the agricultural sector: prospects, challenges and solutions”, *Naukovi zapysky NaUKMA*. *Ekonomichni nauky*, no. 8(1), pp. 94-100.

3. Yanovska, V. and Hurochkina, V. (2024), “Ukraine in global value chains: challenges and prospects of economic development”, *Ekonomika ta suspilstvo,* Issue no. 65, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108.

4. Stepanova, O.V. (2015), “Public-private partnerships in global value chains”, *Efektyvna ekonomika*, no. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3775 (access date July 20, 2025).

5. Faryna, O. and Simola, Kh. (2019), "The influence of the trade structure on the sensitivity of the economy to external shocks: the application of the global vector autoregression model for Ukraine", *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, no. 247, pp. 4-19.

6. Hurochkina,V.V. and Menchynska, O.M. (2020), "Features of the formation and functioning of integrated structures in global value chains", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 248-257.

7. Yanovska, V.P. and Portnyi, O.V. (2020), "The evolution of value-oriented management models: from added value to ESG", *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii,* Vydavnytstvo KIBIT, Kyiv, Ukraine, no. 46(4), pp. 4-10.

8. Voloshchuk, V.R., Bohachyk, S.V. and Ivanyshyn, O.V. (2020), "Formation of resource supply chains in the innovative agrologistics system", *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii,* no. 13, pp. 19-23.

Миценко В.І.

НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

Мета. Систематизація напрямів інтеграції України до глобальних ланцюгів створення вартості з урахуванням галузевого, регіонального, інституційного та цифрового вимірів, а також узгодження цих напрямів із пріоритетами економічної безпеки та переходу від експортно-сировинної до моделі високої доданої вартості.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний та структурно-логічний аналіз, інституційний і порівняльний підходи, а також узагальнення наукових напрацювань вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері глобальних ланцюгів створення вартості. Системний підхід використано для аналізу участі України у ГЛСВ на макро-, мезо- та мікрорівнях з урахуванням виробничих, логістичних, інституційних і цифрових чинників. Структурно-логічний аналіз забезпечив послідовне виокремлення ключових секторів та напрямів поглиблення інтеграції України до ГЛСВ. Інституційний підхід застосовано для оцінки впливу регуляторного середовища, державної політики та міжнародної підтримки на стійкість ланцюгів створення вартості в умовах воєнних викликів. Порівняльний підхід дозволив зіставити моделі участі України у ГЛСВ у різні періоди та секторальні напрями. Узагальнення наукових джерел сприяло формуванню комплексних висновків щодо перспектив інтеграції України до глобальних ланцюгів високої доданої вартості.

Результати дослідження. Визначено, що глобальні ланцюги створення вартості сформувалися як провідна форма організації сучасних світогосподарських зв'язків, у межах яких країни закріплюються не стільки як виробники готової продукції, скільки як носії окремих функцій – від постачання сировини до переробки, логістики, сервісу, контролю якості та дотримання екологічних стандартів. Обґрунтовано, що цифрова трансформація має розглядатися як горизонтальна інфраструктура інтеграції України до ГЛСВ і передбачає впровадження ERP- та логістичних систем, електронних реєстрів, сервісів митного й фітосанітарного оформлення, платформ простежуваності та сертифікації. Визначено ключову роль інституційних чинників, зокрема гармонізації нормативно-правової бази з правом ЄС, удосконалення стандартів якості й безпеки, а також розвитку механізмів моніторингу ризиків участі у ГЛСВ.

Наукова новизна результатів дослідження. Обґрунтовано, що інтеграція України до глобальних ланцюгів створення вартості в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій є багаторівневим процесом, який поєднує галузевий, регіональний, інституційний та цифровий виміри, що, на відміну від секторальних підходів, дає змогу комплексно оцінювати якість участі країни у ГЛСВ з позицій економічної стійкості та безпеки. Набуло подальшого розвитку положення щодо ролі аграрного сектору через обґрунтування переходу від сировинної до інтегрованої моделі участі з глибокою переробкою та розвитком агрологістики. Удосконалено підхід до визначення напрямів інтеграції України до ГЛСВ шляхом урахування цифрової трансформації як горизонтальної інфраструктури ланцюгів створення вартості, що підвищує адаптивність і конкурентоспроможність національних виробників.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної та регіональної економічної політики, розробленні галузевих стратегій і програм підтримки підприємств, орієнтованих на поглиблення участі України у глобальних ланцюгах створення вартості.

Ключові слова: глобальні ланцюги створення вартості, інтеграція, додана вартість, цифровізація, логістика, економічна безпека, сталий розвиток.

Mytsenko V.I.

DIRECTIONS OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO GLOBAL VALUE CHAINS

Purpose. The aim of the article is to systematize the directions of Ukraine's integration into global value chains, taking into account the sectoral, regional, institutional, and digital dimensions, as well as to align these directions with the priorities of economic security and the transition from an export-raw material model to a high value-added model.

Methodology of research. The methodological basis of the study comprises a systems, structural and logical analysis, institutional and comparative approaches, as well as the synthesis of scientific findings of domestic and foreign researchers in the field of global value chains. The systemic approach was used to analyse Ukraine's participation in GLSVs at the macro, meso and micro levels, taking into account production, logistics, institutional and digital factors. Structural and logical analysis ensured the sequential identification of key sectors and areas for deepening Ukraine's integration into the GVCs. The institutional approach was used to evaluate the impact of the regulatory environment, state policy and international support on the resilience of value chains in the face of military challenges. The comparative approach allowed us to compare models of Ukraine's participation in GVCs in different periods and sectors. The synthesis of scientific sources contributed to the formation of comprehensive conclusions regarding the prospects for Ukraine's integration into global value chains with high added value.

Findings. The article demonstrates that global value chains have become the dominant form of organization of contemporary global economic relations, within which countries are positioned not so much as producers of finished goods but rather as performers of specific functions – from raw material supply to processing, logistics, services, quality control, and compliance with environmental standards. It is substantiated that digital transformation should be considered a horizontal infrastructure for Ukraine's integration into GVCs and includes the implementation of ERP and logistics systems, electronic registries, customs and phytosanitary clearance services, as well as traceability and certification platforms. The key role of institutional factors is identified, in particular the harmonization of the regulatory framework with EU law, improvement of quality and safety standards, and the development of mechanisms for monitoring the risks of participation in GVCs.

Originality. It has been substantiated that the integration of Ukraine into global value chains in the context of military and post-military transformations is a multi-level process that combines sectoral, regional, institutional and digital dimensions. Unlike sectoral approaches, this allows for a comprehensive evaluation of the quality of a country's participation in GLVC from the perspective of economic resilience and security. The role of the agricultural sector has been further developed through the substantiation of the transition from a raw materials-based model to an integrated model involving deep processing and the development of agrologistics. The approach to determining the directions of Ukraine's integration into the GVCs has been improved by taking into account the digital transformation of the horizontal infrastructure of the value chains, which increases the adaptability and competitiveness of national producers.

Practical value. The results of the study can be used when forming state and regional economic policy, developing sectoral strategies and programmes to support enterprises, and promoting Ukraine's participation in global value chains.

Key words: global value chains, integration, value added, digitalization, logistics, economic security, sustainable development.

Дата надходження рукопису: 21.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 28.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

ЕКОНОМІКА ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 338.28:339.5:355.4 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.2**

Новікова І.Е.,
д-р екон. наук, старший дослідник,
провідний науковий співробітник науково-дослідної частини,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ПЕРЕДАЧІ ТЕХНОЛОГІЙ ПОДВІЙНОГО ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО ГЕОПОЛІТИЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ

Novikova I.E.,
dr.sc.(econ.), senior researcher,
leading researcher at the research department,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ECONOMIC AND LEGAL TRENDS IN THE TRANSFER OF DUAL-USE TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL GEOPOLITICAL CONFRONTATION

Постановка проблеми. Глобальне геополітичне протистояння, що загострилося у зв'язку з російською збройною агресією проти України, суттєво змінило ландшафт міжнародної передачі технологій подвійного використання. Європейський Союз у відповідь посилює регуляторні механізми, адже частка контрольованого експорту товарів подвійного призначення за останні роки зросла до 2 % загального експорту за межі ЄС, а його обсяг досяг 57,3 млрд євро у 2022 році. Одночасно збільшується кількість відмов у ліцензуванні – 831 випадок у 2022 році, що втричі перевищує рівень 2021 року. Найчутливішими категоріями залишаються інформаційна безпека, засоби цифрового стеження, оптоелектронні системи, напівпровідникові технології та ядерні матеріали, що демонструє пріоритети контролю у контексті нових безпекових загроз.

Проблемність питання посилюється геоекономічним протистоянням США та Китаю, зокрема ризиками реекспортних обмежень, можливими тарифними бар'єрами та поступовим розширенням сфери контролю з міркувань «безпеки людини». Це ускладнює взаємодію між торговельними партнерами та змінює структуру глобальних ланцюгів доданої вартості у високотехнологічному секторі.

У цьому контексті Україна виступає показовим кейсом прискореної еволюції сектору технологій подвійного використання в умовах повномасштабної війни. За короткий період воєнного стану відбулося стрімке розширення екосистеми виробників безпілотних систем та пов'язаних з ними високотехнологічних рішень, що супроводжується суттєвим нарощуванням виробничих потужностей і залученням приватних інвестицій. Держава ухвалила низку рішень, спрямованих на спрощення доступу до критичних компонентів і технологій, дерегуляцію окремих процедур, розвиток випробувальної інфраструктури та стимулювання НДДКР. Водночас така динаміка оголює низку системних проблем – від нормативної фрагментованості та нерівномірної інституційної адаптації до ускладнення процедур міжнародного трансферу технологій, збереження залежності від зовнішніх постачань і чутливості до змін регуляторних режимів у ключових економічних партнерах.

Таким чином, у сфері технологій подвійного використання формується ключова суперечність: з одного боку, зростає їхня економічна та безпекова значущість, посилюється потреба держави й бізнесу в оперативному доступі до високотехнологічних виробів і знань; з іншого боку, ускладнюються

нормативно-правові режими контролю, а змінена геополітична конфігурація звужує й ускладнює канали передачі чутливих технологій. Розв'язання цієї суперечності вимагає поглибленого аналізу економічних і правових аспектів міжнародного трансферу технологій подвійного використання в умовах нової архітектури глобальної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика технологій подвійного використання формується на перетині безпекових студій, міжнародного торговельного права та інноваційної політики. Значна частина літератури зосереджена на сек'юритизації інновацій та стратегічній невизначеності, яку ці технології породжують. A. Lupovici [1] описує «дилему безпеки подвійного використання», у якій невизначеність намірів акторів спричиняє недовіру й ескалацію, тоді як J. Vaynman і A. Tristan пояснюють, як технології дозволяють державам маніпулювати прозорістю та формувати переваги в міжнародних відносинах [2]. C. Pfaff звертає увагу на етичні виклики, що супроводжують набуття дисруптивних військових технологій, які здатні змінювати стратегічний баланс [3].

Інший важливий напрям літератури розкриває екзистенційні та системні ризики, пов'язані з такими інноваціями. A. Vaseashta аналізує загрози, що постають у сферах нано-, біо-, кібер- та CBRN-технологій, де цивільні застосування нерозривно пов'язані з потенційними зловмисними сценаріями [4; 5]. T. Riebe і C. Reuter підкреслюють подвійність кіберінструментів, які одночасно можуть посилювати безпеку й створювати передумови для шкідливих операцій [6]. У контексті недержавних акторів робота D. Rassler і Y. Veilleux-Lepage демонструє, як доступність дронів і технологій адитивного виробництва радикально змінює терористичні інновації [7].

Вагомий блок досліджень стосується розвитку правових режимів. H. Bruns і A. Töpfer, а також E. Harris окреслюють еволюцію європейського та загального регуляторного середовища подвійного використання [8; 9], а S. Bennink та співавт. показують посилення експортного контролю ЄС після перегляду Регламенту 2021 року та ризики фрагментації внутрішнього ринку за умов зростання геополітичної напруги [10]. У сфері міжнародного торговельного права A. Svetlicinii і X. Su демонструють, що стаття XXI(b)(II) GATT перетворюється на інструмент боротьби за технологічну перевагу між глобальними центрами сили [11].

Окремим напрямом стають дослідження інтелектуальної власності та технологічної безпеки. L. Põld обґрунтовує механізм «вибіркового розкриття» патентних заявок як спосіб поєднання відкритих інновацій та контролю над критичною технологічною інформацією [12]. На ринковому рівні дослідження F. Chopard, A. Cantrill та O. Pokotylo засвідчують різке зростання інвестицій у dual-use стартапи – особливо в галузях дронів, battlefield AI та оборонних IT [13-15].

Українські дослідники аналізують регіональну специфіку трансферу таких технологій. Є. Картузов описує структурні перешкоди у розвитку матеріалознавчих технологій подвійного використання [16], тоді як Г. Андрощук і Е. Новіков висвітлюють проблеми інституційної координації, правового регулювання та інтеграції оборонних інновацій у глобальні технологічні мережі [17; 18].

Отже, наявні дослідницькі напрацювання демонструють зростаючу сек'юритизацію інновацій, посилення експортного контролю, етичні та правові дилеми доступу до технологій подвійного використання, зростання ролі приватного сектору та специфічні виклики для держав у стані війни чи геополітичної конкуренції [1-7; 10-12; 16-18]. Водночас наразі відсутні комплексні міждисциплінарні дослідження, що поєднували б економічний, правовий і геополітичний підходи до аналізу глобальних тенденцій передачі технологій подвійного використання з урахуванням українського кейсу. Саме ця прогалина й зумовлює актуальність статті.

Постановка завдання. Метою статті є здійснення комплексного економіко-правового аналізу тенденцій передачі технологій подвійного використання в умовах глобального геополітичного протистояння та визначення рекомендацій щодо підвищення ефективності національної політики, експортного контролю та міжнародної координації у цій сфері.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

– проаналізувати еволюцію європейського режиму експортного контролю відповідно до Регламенту (ЄС) 2021/821 та оцінити статистичні й структурні тенденції у торгівлі товарами подвійного використання;

– узагальнити вплив стратегічного протистояння США–Китай на регуляторну та економічну поведінку ЄС, а також на міжнародні канали передачі чутливих технологій;

– дослідити динаміку розвитку українського сектору технологій подвійного використання в умовах війни та сформулювати пропозиції щодо адаптації національної політики й інтеграції України у європейські та глобальні технологічні ланцюги.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні економічні та правові режими передачі технологій подвійного використання формуються на перетині щонайменше трьох процесів:

1) посилення геополітичного протистояння між провідними центрами сили;

2) зростаючої технологізації безпеки, коли ключові ризики та переваги концентруються у високотехнологічних секторах;

3) структурної трансформації ринків, на яких одночасно діють режими експортного контролю, санкцій та інструменти промислової політики.

У теоретичній площині ці процеси інтерпретуються через концепції *governance* технологій подвійного використання [9], *dual-use security dilemma* [1], *dual use deception* у міжнародних відносинах [2], а також через акцент на екзистенційних ризиках, породжених інтенсивним розвитком нано-, біо-, кібер- та CBRN-технологій [4-5].

У цьому контексті Європейський Союз виступає одним із головних «нормативних центрів» глобального режиму контролю за товарами подвійного використання, тоді як Україна – як держава у стані війни – є показовим кейсом радикального переформатування підходів до імпорту, виробництва та трансферу таких технологій. Відповідно до поставленої мети, подальший виклад структуровано так, щоб послідовно виконати три завдання дослідження:

1) проаналізувати еволюцію режиму ЄС та статистичні й інституційні тенденції у сфері трансферу технологій подвійного використання;

2) узагальнити вплив протистояння США-Китай на поведінку ЄС та канали передачі відповідних технологій;

3) дослідити динаміку українського сектору dual-use в умовах війни (зокрема на прикладі ринку БПЛА) й сформулювати пропозиції для політики.

1. ЄС як регуляторний центр контролю за товарами подвійного використання. Інституційно режим ЄС щодо товарів подвійного використання спирається на Регламент (ЄС) 2021/821, який замінив та оновив попередній Регламент 428/2009, зберігши при цьому структуру контрольного списку в Додатку I та механізми ліцензування експорту, транзиту, посередництва та технічної допомоги [19; 20; 21]. У літературі підкреслюється, що ЄС намагається поєднати логіку «безпекового контролю» з прагненням зберегти відкритість внутрішнього ринку та конкурентоспроможність європейських високотехнологічних компаній [8-10].

Статистичні оцінки Єврокомісії та аналітичні огляди свідчать про зростання економічної ваги товарів подвійного використання в структурі зовнішньої торгівлі. Якщо вартість санкціонованого експорту, охопленого режимом експортного контролю, у 2019-2020 рр. становила близько 31 млрд євро, то у 2022 р. вона зросла до 57,3 млрд євро, тобто до приблизно 2 % експорту товарів за межі ЄС [20; 22; 23]. Статистичні оцінки «домену» товарів подвійного використання (митні позиції, які включають контрольовані товари) показують близько 2,2-2,3 % від загального експорту ЄС-27 як у внутрішньоторговельному, так і у зовнішньому вимірах, переважно у високотехнологічних сегментах – комп'ютерна, електронна, оптична продукція, електротехнічне та транспортне обладнання, хімічні продукти [19; 20; 24; 25].

Звіт Єврокомісії за 2022-2023 рр. демонструє зміну профілю ліцензійних інструментів: найбільшу вартісну частку становлять глобальні експортні дозволи (близько 27,3 млрд євро), далі – індивідуальні (≈17,1 млрд євро) та загальні дозволи Союзу (≈9,7 млрд євро) [22; 23]. Найвагомішими за вартістю є позиції, пов'язані з ядерними матеріалами та установками, високоточним промисловим обладнанням, а також інформаційною безпекою й криптоаналізом; саме останні лідирують за кількістю глобальних і загальних дозволів, що вказує на їх значну роль у рутинній зовнішньоторговельній діяльності цифрових та телекомунікаційних компаній [10; 24].

Експорт товарів подвійного використання зосереджений насамперед у сферах телекомунікацій, інформаційної безпеки та цифрового спостереження, включаючи обладнання й програмне забезпечення для перехоплення, моніторингу та аналізу даних на землі, на морі та в космосі [23]. Цей зсув корелює з переходом ЄС до «підходу людської безпеки», коли експортні обмеження спрямовані не лише на традиційні військові ризики, а й на попередження внутрішніх репресій та серйозних порушень прав людини через використання кіберспостережувальних та наглядових технологій [6; 10].

Паралельно ринок капіталу демонструє різке зростання інвестицій у dual-use стартапи, зокрема в галузі дронів, battlefield AI та IT-компаній, що працюють на перетині цивільних та оборонних застосувань [13-15].

Узагальнений звіт Генерального директорату з питань торгівлі та економічної безпеки ЄС підкреслює, що модернізований Регламент 2021/821 передбачає не лише оновлення контрольних списків, а й суттєве підвищення прозорості та деталізації даних щодо ліцензування [23]. У 2022 р. держави-члени дозволили експорт товарів подвійного призначення на суму 57,3 млрд євро (2 % експорту товарів за межі ЄС), а в 831 випадку відмовили в експорті через ризики безпеці на загальну суму 0,98 млрд євро (0,03 % експорту за межі ЄС). Для порівняння: у 2021 р. обсяг дозволеного експорту становив 38,5 млрд євро (1,8 % експорту поза ЄС-27), а відмов – 568 випадків (рис. 1) [23].

Це свідчить про одночасний тренд:

– розширення контрольованого експорту (зростання обсягів і частки ВВП, пов'язаних із dual-use секторами);

– посилення «фільтрації» ризиків, про що сигналізує зростання кількості й вартості відмов.

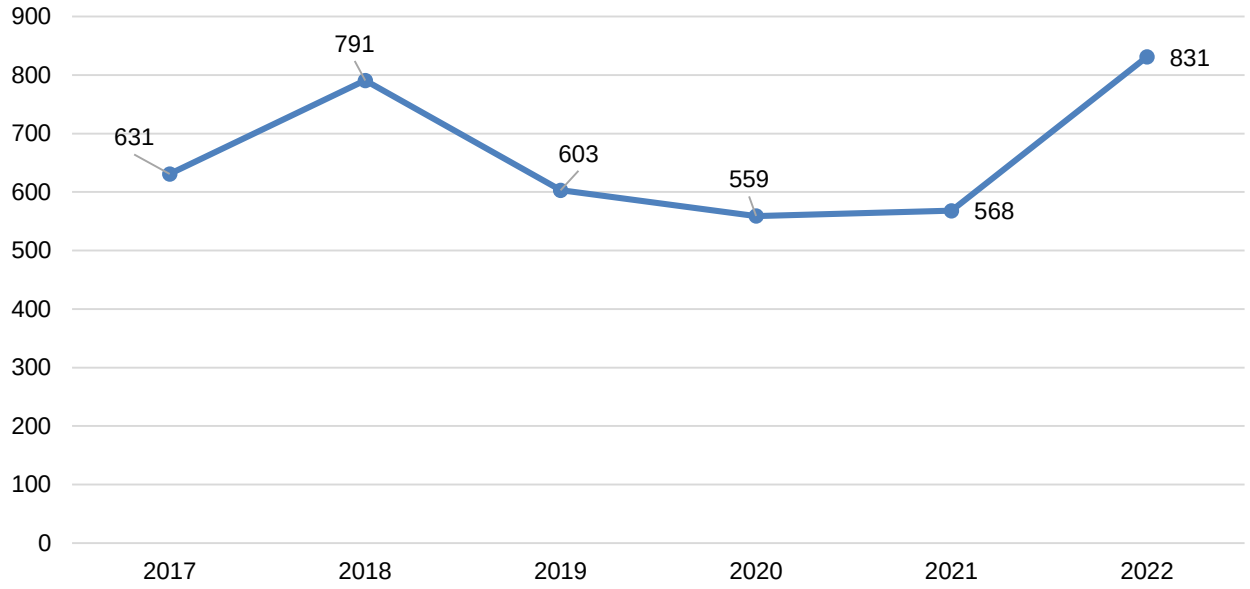

Рис. 1. Кількість відмов в експорті товарів подвійного використання з ЄС через ризики для національної безпеки

Джерело: [23]

Статистичні дані попередніх періодів підтверджують відносну стабільність частки торгівлі подвійного використання (≈2-2,3 % експорту) при збільшенні її абсолютного значення, а також концентрацію основних потоків на ринках, охоплених Генеральними експортними дозволами Союзу (EUGEA) [19; 20; 24]. Іншими словами, ЄС рухається у напрямі «тонкого налаштування» контролю: з одного боку, не блокує системно торгівлю високотехнологічними товарами, з іншого – розширює зону регуляторного моніторингу та поглиблює оцінку ризиків, особливо у сферах кібербезпеки, автономних систем та напівпровідникових технологій [6; 8; 33]. Дискусії щодо етичних і правових меж регулювання підсилюються роботами C. Pfaff та L. Põld, які акцентують на тому, що контроль над disruptive та dual-use технологіями неминуче пов'язаний з переосмисленням систем етичних стандартів, режимів інтелектуальної власності та конфіденційності технологічної інформації [3; 12].

2. Геополітичний вимір: трансатлантичні ризики та вплив на Китай. Геоекономічний контекст експортного контролю ЄС значною мірою визначається напруженістю у відносинах США–Китай, а також зростаючим використанням торговельних і технологічних обмежень як інструмента геополітичного тиску. Як показують дослідження щодо застосування статті XXI GATT, посилення безпекових винятків у міжнародній торгівлі перетворює торговельні режими на поле боротьби за технологічну перевагу [3; 11].

Аналітичний коментар B. Cattwyk наголошує, що з огляду на ключову роль США й Китаю як ринків збуту товарів подвійного використання (США – ≈24 % вартісного обсягу індивідуальних і загальних дозволів, Китай – ≈19 %, причому за індивідуальними ліцензіями Китай посідає перше місце), європейські експортери стикаються із сукупністю ризиків: можливе введення нових мит США щодо товарів з ЄС; посилення американського реекспортного контролю щодо Китаю; запровадження більш суворих умов надання дозволів на експорт до Китаю з боку самих органів ЄС у разі ескалації в Тайванській протоці чи Південно-Китайському морі [22].

З китайського боку ситуація сприймається як істотне звуження простору для науково-технічної кооперації. Згідно з доповіддю CCPIT Academy, розширення сфери дії європейського режиму подвійного використання (зокрема на основі логіки «human security») суттєво впливає на китайські компанії в енергетичному, оборонному, авіакосмічному та телекомунікаційному секторах, підвищуючи бар'єри для передачі технологій, ускладнюючи НДДКР та збільшуючи витрати на ланцюги поставок [25; 27].

Це підтверджує теоретичні висновки щодо використання технологій подвійного використання як інструменту геоекономічного тиску та трансформації співпраці в міжнародних відносинах [1; 2], а також додає вимір екзистенційних ризиків, пов'язаних із тим, що ті самі технології, які генерують економічне зростання та інновації, створюють потенціал для стратегічної дестабілізації й порушення глобальної безпеки [4-5].

3. Україна як кейс трансформації режиму dual-use в умовах війни. Український кейс демонструє специфічну траєкторію трансформації режиму міжнародних передач товарів подвійного використання в умовах повномасштабної війни. Ще до 2022 р. дослідники фіксували структурні проблеми у сфері

трансферу технологій подвійного використання: від інституційної неузгодженості до обмеженого залучення приватного сектору та недостатньої інтеграції у глобальні технологічні мережі [16; 17; 18].

Після початку широкомасштабної агресії РФ акценти істотно зміщуються. З одного боку, публічний звіт Голови Держекспортконтролю за 2024 р. фіксує зростання кількості дозволів на імпорт товарів військового призначення та подвійного використання на 144 % і паралельне зменшення частки виданих дозволів на експорт на 46,9 % порівняно з 2021 роком, а також збільшення кількості міжнародних імпортних сертифікатів та інших державних гарантій на 180 % [28]. Це відповідає логіці того, що Україна в умовах війни виступає передусім *реципієнтом* критичних технологій, тоді як експортна складова звужується.

З іншого боку, уряд цілеспрямовано лібералізує імпорт окремих категорій товарів подвійного використання, необхідних для оборони. Постановою КМУ № 1378 від 09.12.2022 р. (із подальшими змінами від 30.03.2023 р.) розширено перелік товарів, на міжнародні передачі (імпорт) яких не поширюється дія Закону України «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання» у період воєнного стану. До переліку додано системи зв'язку, телеметричне обладнання, засоби захисту інформації, відповідне програмне забезпечення, GPS-системи, технології нічного бачення, тепловізори, безпілотні літальні апарати та їх компоненти, бронежилети тощо [27].

Це суттєво розширило коло потенційних імпортерів і пришвидшило доступ до критичних технологій, що відповідає практиці «політики винятків» у ситуації високої загрози, описаній у роботах з безпеки та dual-use режимів [3; 5]. Водночас селективна лібералізація імпорту, поєднана з ужорсточенням контролю експортних операцій, змінює класичну модель «балансування» правового режиму подвійного використання: якщо у «мирній» конструкції законодавства акцент робився на недопущенні неконтрольованого витоку чутливих технологій [16; 17], то у воєнний час пріоритетом стає оперативний доступ до таких технологій для потреб оборони при збереженні базових гарантій недопущення їх реекспорту в треті юрисдикції.

Найдинамічнішим сегментом технологій подвійного використання в Україні є ринок безпілотних літальних апаратів (БПЛА). За оцінками урядовців України, за перші півтора року воєнного стану було ухвалено близько двох десятків законів і нормативно-правових актів, спрямованих на формування нового оборонно-промислового середовища, зокрема на спрощення допуску БПЛА до експлуатації, запровадження податкових пільг для імпорту комплектуючих, розвиток випробувальної інфраструктури та дерегуляцію окремих процедур поводження з військовою технікою [29].

Динаміка зовнішньої торгівлі України літальними апаратами демонструє важливий структурний зсув, що безпосередньо корелює з розвитком національного сектору БПЛА. Зокрема, обсяги імпорту літальних апаратів та засобів транспорту стрімко зросли після 2021 року, досягнувши піку у 2024 р. (9088,6 млн дол. США), що вказує на інтенсивне нарощування технологічної бази оборонного сектору. Натомість експорт цієї категорії товарів протягом воєнного періоду залишається мінімальним (300-430 млн дол. США), що логічно відображає переорієнтацію на внутрішні оборонні потреби. Така асиметрія, відображена на рис. 2, свідчить про те, що Україна у воєнних умовах формує нові виробничі можливості переважно шляхом імпорту високотехнологічних компонентів і обладнання, що є типовою моделлю для країн у фазі швидкого оборонно-технічного розвитку.

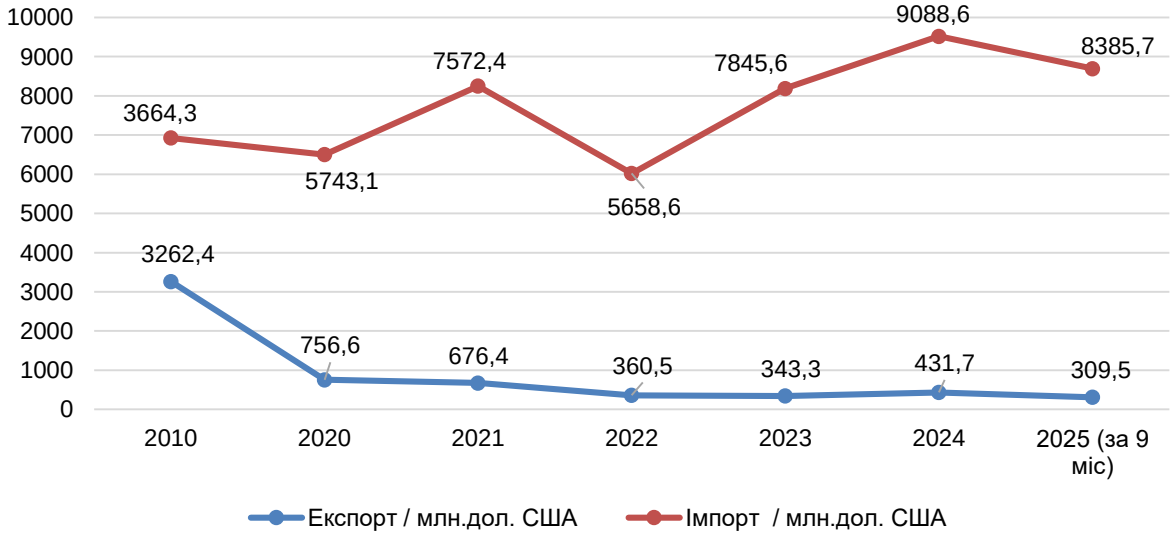

Рис. 2. Динаміка товарної структури зовнішньої торгівлі засобами наземного транспорту, літальними апаратами та плавучими засобами в Україні

Джерело: [30]

Паралельно відбувається масштабне розширення внутрішнього виробництва. За даними Укрстату, кількість компаній, що виробляють дрони, зросла з 7 у 2021 р. до 1166 у 2025 р., що свідчить про безпрецедентне вибухове формування виробничої екосистеми [30]. За оцінками Armyinform, виробництво БпЛА за два роки зросло у 100 разів [31].

Дослідження Мінцифри та Київської школи економіки також засвідчує наявність швидкої позитивної динаміки: виробничі потужності збільшилися з 3–5 тис. одиниць у 2022 р. до 300 тис. у 2023 р., а прогноз на 2024 р. сягнув до 4 млн одиниць БПЛА, при одночасному зростанні інвестицій у сектор із 5 млн до 50 млн дол. США [32].

Фактично за дуже короткий час в Україні сформовано повноцінний ринок dual-use технологій, який охоплює як військові, так і потенційні цивільні сфери застосування: логістику, агропромисловість, моніторинг інфраструктури, екологічний контроль тощо. Це повністю узгоджується з глобальними дослідженнями, що розглядають БПЛА, адитивне виробництво та сенсорні системи як ключові технології подвійного використання, здатні змінювати характер сучасних конфліктів і розширювати можливості як державних, так і недержавних акторів [5; 6; 7].

Рис. 2 підтверджує, що швидкі темпи зростання українського сектору БПЛА не є ізольованим явищем, а відображають комплексний технологічно-економічний зсув. Зростання імпорту високотехнологічних компонентів створює матеріальну основу для масштабування виробництва, тоді як низькі обсяги експорту відображають пріоритет оборонних потреб держави.

Ринок українських дронів також демонструє зростання приватних інвестицій у dual-use технології, що відповідає загальноєвропейським трендам [13-15]. У таких умовах підвищується актуальність формування в Україні сучасної моделі governance технологій подвійного використання – із поєднанням прозорих процедур експортного контролю, стимулювання НДДКР, захисту чутливої інформації та удосконалення режимів інтелектуальної власності [9; 12].

Виходячи з результатів дослідження, можна окреслити такі ключові рекомендаційні напрями:

1. Для національної політики України: гармонізувати законодавство у сфері експортного контролю з Reg. (EU) 2021/821, забезпечуючи сумісність процедур із режимами ЄС; інституційно закріпити спеціальні механізми підтримки dual-use НДДКР (кластери, технопарки, податкові стимули) у сферах БПЛА, кібербезпеки, сенсорики та напівпровідників.

2. Для системи експортного контролю: розвивати ризик-орієнтований підхід до ліцензування, спираючись на досвід ЄС із диференціації індивідуальних, глобальних та загальних дозволів; цифровізувати процеси подання й розгляду заявок, забезпечивши інтеграцію з міжнародними інформаційними системами та прозорість для бізнесу.

3. Для міжнародної координації: активізувати участь України у діалозі з ЄС щодо контролю товарів подвійного використання, включно з доступом до статистичних платформ, практик комплаєнсу й спільних оцінок ризиків; посилити співпрацю в рамках міжнародних режимів і форумів, де розглядаються питання статті XXI GATT, експортного контролю, кібербезпеки та біобезпеки.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи, можна констатувати, що в умовах глобального геополітичного протистояння економічні та правові режими передачі технологій подвійного використання зазнають одночасно сек'юритизації, геополітизації та індустріальної переорієнтації. Для ЄС це означає поступове підсилення ролі експортного контролю як інструменту економічної безпеки та зовнішньої політики, що відображається у зростанні вартості контрольованого експорту, кількості відмов та акценті на цифровому спостереженні й «безпеці людини». Для України це – поєднання селективної лібералізації імпорту критичних dual-use технологій із посиленням режимів експортного контролю, а також швидке формування внутрішнього сектору БПЛА як стратегічної галузі подвійного використання.

Література

1. Lupovici A. The dual-use security dilemma and the social construction of insecurity. *Contemporary Security Policy*. 2021. Vol. 42. № 3. P. 257–285. DOI: 10.1080/13523260.2021.1939704.

2. Vaynman J., Tristan A. Dual use deception: How technology shapes cooperation in international relations. *International Organization*. 2023. Vol. 77. № 3. P. 599–632. DOI: 10.1017/S0020818323000024.

3. Pfaff C. A. The ethics of acquiring disruptive military technologies. *Texas National Security Review.* 2020. Vol. 3. № 1. P. 34–61. URL: https://tnsr.org/2020/01/the-ethics-of-acquiring-disruptive-military-technologies/ (дата звернення: 01.10.2025).

4. Vaseashta A. Existential Risks Associated with Dual-Use Technologies. *Proceedings of the Stanford Existential Risks Conference.* 2023. P. 156-170. DOI: https://doi.org/10.25740/zy474yf0050.

5. Vaseashta A. Existential risks with dual-use technologies across nano, cyber, and CBRN domains. *NATO Science for Peace and Security. Series B: Physics and Biophysics*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-024-2316-7_1

6. Riebe T., Reuter C. Dual-use and dilemmas for cybersecurity, peace and technology assessment. Reuter C. (Ed.). *Information technology for peace and security: IT applications and infrastructures in conflicts, crises, war, and peace.* Springer Vieweg, 2019. P. 165-183. DOI: 10.1007/978-3-658-25652-4_8.

7. Rassler D., Veilleux-Lepage Y. The paradox of progress: How 'disruptive,' 'dual-use,' 'democratized,' and 'diffused' technologies shape terrorist innovation. *TATuP – Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis. Journal for Technology Assessment in Theory and Practice.* 2024. Vol. 33. No. 2. P. 22-28. DOI: https://doi.org/10.14512/tatup.33.2.22

8. Bruns H., Töpfer A. Dual-use technologies and export control: Navigating the regulatory landscape in Europe. *European Security*. 2020. Vol. 29. № 1. P. 1-20. DOI: 10.1080/09662839.2020.1719173.

9. Harris E. Governance of dual-use technologies: Theory and practice. *School of Public Policy*. 2016. URL: https://cissm.umd.edu/research-impact/publications/governance-dual-use-technologies-theory-and-practice (дата звернення: 01.10.2025).

10. Bennink S., Dunin-Wasowicz J., Zhao S., Eshun S. EU export controls on dual-use items: Recent developments and emerging trends. *Global Trade and Customs Journal*. 2025. Vol. 20. No. 2. P. 89-99. DOI: 10.54648/gtcj2025011.

11. Svetlicinii A., Su X. The unsettled governance of the dual-use items under Article XXI(b)(II) GATT: A new battleground for WTO security exceptions. *World Trade Review*. 2025. Vol. 24. No. 1. P. 75–100. DOI: 10.1017/S147474562400048X.

12. Põld L. Patent disclosure vs technological security: Balancing Western innovation protection in a geopolitical conflict. *International Comparative Jurisprudence*. 2025. Vol. 11. No. 1. P. 32–46. DOI: https://doi.org/10.13165/j.icj.2025.11.004

13. Chopard F. The rise in dual-use technologies: A paradigm shift. Starburst. 2023. URL: https://starburst.aero/news/the-rise-in-dual-use-technologies/ (дата звернення: 01.10.2025).

14. Cantrill A. War in Europe draws investors to drone, battlefield AI makers. *Bloomberg.* 06.01.2023. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-06/war-in-europe-draws-investors-for-drone-battlefield-ai-makers (дата звернення: 01.10.2025).

15. Покотило О. Хто інвестує в європейський defence tech та dual-use: мапа індустрії. *Defender Media.* 03 квітня 2025 р. URL: https://thedefender.media/uk/2025/04/the-key-investors-in-european-defense-and-dual-use-tech/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.10.2025).

16. Kartuzov I. Dual-use material science technologies transfer in Ukraine: Premises and present catch-22. *ScienceRise.* 2020. № 5. P. 95–102. DOI: https://doi.org/10.21303/2313-8416.2020.001477

17. Андрощук Г. О. Трансфер технологій в оборонно-промисловому комплексі України: проблемні питання (І частина). *Наука, технології, інновації.* 2018. № 1(5). С. 62–71.

18. Новіков Є. А. Правове регулювання діяльності мережі трансферу технологій : монографія. Харків : НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрНУ, 2019. 173 с.

19. Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the implementation of Regulation (EC) No 428/2009. COM(2019) 562 final. *European Commission*. 2019. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0562 (дата звернення: 01.10.2025).

20. Report from the Commission on the implementation of Regulation (EU) 2021/821 setting up a Union regime for the control of exports, brokering, technical assistance, transit and transfer of dual-use items. COM (2021) 716 final. *European Commission.* 2021. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52021DC0716 (дата звернення: 01.10.2025).

21. Regulation (EU) 2021/821 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2021 setting up a Union regime for the control of exports, brokering, technical assistance, transit and transfer of dual-use items (recast). *Official Journal of the European Union.* 2021. L 206. P. 1-461.

22. Cattwyk B. European Commission report on trade in dual-use items published. *Catt Wyck.* 30.01.2025. URL: https://www.cattwyk.com/en-news/european-commission-report-on-trade-in-dual-use-items-published (дата звернення: 01.10.2025).

23. Report highlights EU's approach to export controls on dual-use items. DG Trade & Economic Security. *European Commission.* 31.01.2025. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/news/report-highlights-eus-approach-export-controls-dual-use-items-2025-01-31_en (дата звернення: 01.10.2025).

24. ESU Liège. EU dual-use export control statistical update 2021. 2021. URL: https://www.esu.ulg.ac.be/2021-eu-dual-use-export-control-statistical-update/ (дата звернення: 01.10.2025).

25. China-EU international trade in goods statistics. *Eurostat.* 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat (дата звернення: 01.10.2025).

26. Zhao P., Zhou J. Business environment of the European Union 2022/2023. CCPIT Academy, 2023. URL: https://www.ccpit.org/image/14664026279012392 97/2d1af838ad234c9cbcc350e5b627543a.pdf (дата звернення: 01.10.2025).

27. Про перелік товарів, на міжнародні передачі (імпорт) яких не поширюється дія Закону України «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання» : Постанова Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2022 р. № 1378 (із змін. від 30 берез. 2023 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-2022-%D0%BF (дата звернення: 01.10.2025).

28. Публічний звіт Голови Державної служби експортного контролю за 2024 рік. *Державна служба експортного контролю України.* 26.02.2025. URL: https://www.dsecu.gov.ua (дата звернення: 01.10.2025).

29. Як зросло за рік виробництво дронів: відповідь Мінцифри. *ГЛАВКОМ.* 2024. URL: https://glavcom.ua/country/politics/jak-zroslo-za-rik-virobnitstvo-droniv-vidpovid-mintsifri-984375.html (дата звернення: 01.10.2025).

30. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за видами економічної діяльності, розподілених за статтю керівника. *Ukrstat.* 2025. URL: https://ukrstat.gov.ua/edrpoy/ukr/EDRPU_2024/kved/arh_kzuo_ved_24.htm (дата звернення: 01.10.2025).

31. Кількість виробників українських дронів збільшилася у 12 разів, а виробництво – у 100. *АрміяInform.* 08.08.2024. URL: https://armyinform.com.ua/2024/08/08/kilkist-vyrobnykiv-ukrayinskyh-droniv-zbilshylasya-v-12-raziv-a-vyrobnycztvo-v-100/ (дата звернення: 27.07.2025).

32. Кузьменко Ю. Мінцифра: виробничі потужності дронів в Україні за рік зросли у понад 10 разів. *Suspilne.* 17.10.2024. URL: https://suspilne.media/860327-mincifra-virobnici-potuznosti-droniv-v-ukraini-za-rik-zrosli-u-ponad-10-raziv/ (дата звернення: 27.07.2025).

References

1. Lupovici, A. (2021), “The dual-use security dilemma and the social construction of insecurity”, *Contemporary Security Policy,* Vol. 42, no. 3, pp. 257–285, DOI: https://doi.org/10.1080/13523260.2021.1939704.

2. Vaynman, J. and Tristan, A. (2023), “Dual use deception: How technology shapes cooperation in international relations”, *International Organization,* Vol. 77, no. 3, pp. 599-632, DOI: https://doi.org/10.1017/S0020818323000024

3. Pfaff, C.A. (2020), “The ethics of acquiring disruptive military technologies”, *Texas National Security Review,* Vol. 3, no. 1, pp. 34–61, available at: https://tnsr.org/2020/01/the-ethics-of-acquiring-disruptive-military-technologies/ (access date October 1, 2025).

4. Vaseashta, A. (2023), “Existential risks associated with dual-use technologies”, *Proceedings of the Stanford Existential Risks Conference,* pp. 156-170, DOI: https://doi.org/10.25740/ZY474YF0050

5. Vaseashta, A. (2025), “Existential risks with dual-use technologies across nano, cyber, and CBRN domains”, *NATO Science for Peace and Security. Series B: Physics and Biophysics,* DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-024-2316-7_1

6. Riebe, T. and Reuter, C. (2019), “Dual-use and dilemmas for cybersecurity, peace and technology assessment”, In C. Reuter (Ed.), *Information technology for peace and security: IT applications and infrastructures in conflicts, crises, war, and peace*, pp. 165–183, Springer Vieweg, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-25652-4_8

7. Rassler, D. and Veilleux-Lepage, Y. (2024), “The paradox of progress: How ‘disruptive,’ ‘dual-use,’ ‘democratized,’ and ‘diffused’ technologies shape terrorist innovation”, *TATuP – Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis / Journal for Technology Assessment in Theory and Practice,* Vol. 33, no. 2, pp. 22-28, DOI: https://doi.org/10.14512/tatup.33.2.22

8. Bruns, H. and Töpfer, A. (2020), “Dual-use technologies and export control: Navigating the regulatory landscape in Europe”, *European Security,* Vol. 29, no. 1, pp. 1-20, DOI: https://doi.org/10.1080/09662839.2020.1719173

9. Harris, E. (2016), “Governance of dual-use technologies: Theory and practice”, *School of Public Policy*, available at: https://cissm.umd.edu/research-impact/publications/governance-dual-use-technologies-theory-and-practice (access date October 1, 2025).

10. Bennink, S., Dunin-Wasowicz, J., Zhao, S. and Eshun, S. (2025), “EU export controls on dual-use items: Recent developments and emerging trends”, *Global Trade and Customs Journal,* Vol. 20, no. 2, pp. 89–99, DOI: https://doi.org/10.54648/gtcj2025011

11. Svetlicinii, A. and Su, X. (2025), “The unsettled governance of the dual-use items under Article XXI(b)(ii) GATT: A new battleground for WTO security exceptions”, *World Trade Review,* Vol. 24, no. 1, pp. 75–100, DOI: https://doi.org/10.1017/S147474562400048X

12. Põld, L. (2025), “Patent disclosure vs technological security: Balancing Western innovation protection in a geopolitical conflict”, *International Comparative Jurisprudence,* Vol. 11, no. 1, pp. 32–46, DOI: https://doi.org/10.13165/j.icj.2025.11.004

13. Chopard, F. (2023), “The rise in dual-use technologies: A paradigm shift”, *Starburst,* available at: https://starburst.aero/news/the-rise-in-dual-use-technologies/

14. Cantrill, A. (2023), "War in Europe draws investors to drone, battlefield AI makers", *Bloomberg,* available at: https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-06/war-in-europe-draws-investors-for-drone-battlefield-ai-makers (access date October 1, 2025).

15. Pokotylo, O. (2025), "Who invests in European defence tech and dual-use: industry map", *Defender Media,* available at: https://thedefender.media/uk/2025/04/the-key-investors-in-european-defense-and-dual-use-tech/?utm_source=chatgpt.com (access date October 1, 2025).

16. Kartuzov, I. (2020), "Dual-use material science technologies transfer in Ukraine: Premises and present catch-22", *ScienceRise,* no. 5, pp. 95–102, DOI: https://doi.org/10.21303/2313-8416.2020.001477

17. Androschuk, H.O. (2018), "Technology transfer in the defense-industrial complex of Ukraine: Problematic issues (Part I)", *Science, Technology, Innovation,* no. 1(5), pp. 62–71.

18. Novikov, E.A. (2019), *Pravove rehuliuvannia diialnosti merezhi transferu tekhnolohii* [Legal regulation of technology transfer network], monograph, NDI pravovoho zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku NAPrNU, Kharkiv, Ukraine, 173 p.

19. European Commission (2019), Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the implementation of Regulation (EC) No 428/2009… COM(2019) 562 final, available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0562 (access date October 1, 2025).

20. European Commission (2021), Report from the Commission on the implementation of Regulation (EU) 2021/821 setting up a Union regime for the control of exports, brokering, technical assistance, transit and transfer of dual-use items. COM(2021) 716 final, available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52021DC0716 (access date October 1, 2025).

21. Official Journal of the European Union (2021), "Regulation (EU) 2021/821 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2021 setting up a Union regime for the control of exports, brokering, technical assistance, transit and transfer of dual-use items (recast)", L 206*,* pp. 1–461.

22. Cattwyk, B. (2025), "European Commission report on trade in dual-use items published", *Catt Wyck,* available at: https://www.cattwyk.com/en-news/european-commission-report-on-trade-in-dual-use-items-published (access date October 1, 2025).

23. European Commission (2025), Report highlights EU's approach to export controls on dual-use items. DG Trade & Economic Security*,* available at: https://policy.trade.ec.europa.eu/news/report-highlights-eus-approach-export-controls-dual-use-items-2025-01-31_en (access date October 1, 2025).

24. ESU Liège (2021), EU dual-use export control statistical update 2021, available at: https://www.esu.ulg.ac.be/2021-eu-dual-use-export-control-statistical-update/ (access date October 1, 2025).

25. Eurostat (2024), China–EU international trade in goods statistics, available at: https://ec.europa.eu/eurostat (access date October 1, 2025).

26. Zhao, P., Zhou, J. (2023), Business environment of the European Union 2022/2023, CCPIT Academy, available at: https://www.ccpit.org/image/1466402627901239297/2d1af838ad234c9cbcc350e5b627543a.pdf (access date October 1, 2025).

27. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the list of goods, the international transfers (imports) of which are not covered by the Law of Ukraine "On State Control over International Transfers of Military and Dual-Use Goods"" dated December 9, 2022 No. 1378 (as amended on March 30, 2023), available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-2022-%D0%BF (access date October 1, 2025).

28. State Service of Export Control of Ukraine (2025), Public report of the Head of the State Service of Export Control for 2024*,* available at: https://www.dsecu.gov.ua (access date October 1, 2025).

29. Glavcom (2024), How drone production has grown over the year: the response of the Ministry of Digital Affairs, available at: https://glavcom.ua/country/politics/jak-zroslo-za-rik-virobnitstvo-droniv-vidpovid-mintsifri-984375.htm (access date October 1, 2025).

30. Ukrstat (2025), Number of registered legal entities by type of economic activity, broken down by gender of manager, available at: https://ukrstat.gov.ua/edrpoy/ukr/EDRPU_2024/kved/arh_kzuo_ved_24.htm (access date October 1, 2025).

31. ArmiyaInform (2024), The number of Ukrainian drone manufacturers has increased 12 times, and production has increased by 100, available at: https://armyinform.com.ua/2024/08/08/kilkist-vyrobnykiv-ukrayinskyh-droniv-zbilshylasya-v-12-raziv-a-vyrobnycztvo-v-100/ (access date June 27, 2025).

32. Kuzmenko, Y. (2024), "Ministry of Digital: drone production capacity in Ukraine has increased more than 10 times in a year", *Suspilne,* available at: https://suspilne.media/860327-mincifra-virobnici-potuznosti-droniv-v-ukraini-za-rik-zrosli-u-ponad-10-raziv/ (access date June 27, 2025).

Новікова І.Е.

ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ПЕРЕДАЧІ ТЕХНОЛОГІЙ ПОДВІЙНОГО ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО ГЕОПОЛІТИЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ

Мета. Здійснення комплексного економіко-правового аналізу тенденцій передачі технологій подвійного використання в умовах глобального геополітичного протистояння та визначення рекомендацій щодо підвищення ефективності національної політики, експортного контролю та міжнародної координації у цій сфері.

Методика дослідження. Методологічну основу становлять системний і міждисциплінарний підходи, що поєднують методи економічного аналізу, порівняльного правознавства, контент-аналізу нормативних актів та звітів Європейської комісії, аналіз статистичних даних (Eurostat, Держекспортконтроль), кейс-стаді українського ринку БпЛА, а також елементи теорії міжнародної безпеки та governance технологій подвійного використання.

Результати дослідження. Проаналізовано еволюцію режиму експортного контролю ЄС за товарами подвійного використання та показано, що Європейський Союз посилює свою роль ключового регуляторного центру у цій сфері. Встановлено, що вартість санкціонованого експорту dual-use товарів у ЄС зросла до 57,3 млрд євро у 2022 році, а кількість відмов у ліцензуванні збільшилася до 831 випадку, що свідчить про одночасне розширення контрольованого експорту й посилення «фільтрації» ризиків. Доведено, що геоекономічне протистояння США–Китай формує нові обмеження для передачі чутливих технологій, впливаючи на торговельні потоки, регуляторну політику та ризики реекспорту. З'ясовано, що український кейс характеризується унікальною динамікою: у період війни відбулося різке зростання кількості виробників дронів (приблизно у 12 разів) та обсягів виробництва БпЛА (приблизно у 100 разів) на тлі структурної перебудови оборонно-промислового комплексу. Обґрунтовано, що така динаміка поєднується із селективною лібералізацією імпорту критичних технологій та посиленням режимів експортного контролю, що зумовлює потребу в адаптації національної політики та механізмів міжнародної координації у сфері технологій подвійного використання.

Наукова новизна результатів дослідження. Вперше запропоновано інтегровану міждисциплінарну модель аналізу передачі технологій подвійного використання, що поєднує економічні, правові та безпекові параметри. Обґрунтовано нові взаємозв'язки між регуляторними режимами ЄС, геополітичним зсувом США-Китай і трансформацією національних секторів dual-use технологій. Запропоновано концепцію «синхронізованої багаторівневої політики» для України.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної політики України у сфері експортного контролю, прискоренні інтеграції у міжнародні ланцюги постачання dual-use технологій, удосконаленні законодавства щодо НДДКР та підтримки інновацій, а також у розробці галузевих програм розвитку БпЛА, кібербезпеки й технологій спостереження.

Ключові слова: технології подвійного використання, експортний контроль, геополітичне протистояння, інноваційна політика, національна безпека.

Novikova I.E.

ECONOMIC AND LEGAL TRENDS OF THE TRANSFER OF DUAL-USE TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL GEOPOLITICAL CONFLICT

Purpose. The aim of the article is to conduct a comprehensive economic and legal analysis of the trends in the transfer of dual-use technologies under conditions of global geopolitical confrontation and to formulate recommendations for enhancing the effectiveness of national policy, export control, and international coordination in this field.

Methodology of research. The methodological basis is a systemic and interdisciplinary approach combining economic analysis, comparative legal methods, content analysis of EU and Ukrainian regulatory acts and reports of the European Commission, analysis of statistical data (Eurostat, State Export Control), case studies of the Ukrainian UAV market and a case study of the rapid development of Ukraine's UAV sector. The theoretical framework incorporates concepts of international security, dual-use governance, and global technology regulation.

Findings. The evolution of the EU export control regime for dual-use items is analysed and it is shown that the European Union is strengthening its role as a key regulatory centre in this field. It is established that the value of authorised exports of dual-use goods in the EU increased to EUR 57.3 billion in 2022, while the number of licence denials rose to 831, which indicates both an expansion of controlled exports and a tightening of risk filtering. It is demonstrated that the geo-economic confrontation between the United States and China generates new constraints on the transfer of sensitive technologies, affecting trade flows and regulatory policy and re-export risks.

It is shown that the Ukrainian case is characterised by a unique dynamic: during the war, the number of drone manufacturers increased approximately twelvefold and the output of UAVs grew roughly one hundredfold against the background of a structural transformation of the defence-industrial

complex. It is substantiated that this dynamic is combined with the selective liberalisation of imports of critical technologies and the strengthening of export control regimes, which necessitates the adaptation of national policy and mechanisms of international coordination in the field of dual-use technologies.

Originality. The article for the first time offers an original integrated framework for analysing dual-use technology transfers, combining economic, legal, and geopolitical dimensions. It reveals new mechanisms through which global power shifts and EU regulatory evolution reshape national innovation systems and security-sensitive technology flows. The research substantiates a model of synchronised multi-level policy for countries operating under high-security constraints.

Practical value. The findings can inform the development of Ukraine's export control policy, its integration into European and global dual-use value chains, the improvement of national innovation and R&D support mechanisms, and the formation of sectoral strategies for UAVs, cyber technologies, surveillance systems, and other critical dual-use capacities.

Key words: dual-use technologies, export control, geopolitical confrontation, innovation policy, national security.

Дата надходження рукопису: 14.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 18.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 331.101.262:338.43(1-22)-026.564 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.3**
JEL Classification: J41, R22, J43

Свиноус І.В.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування,
***ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0346-1596*,**
Присяжнюк Н.М.,
канд. вет. наук, доцент, доцент кафедри іхтіології та зоології,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4737-0143,
Федорук Ю.В.,
канд. с.-г. наук, доцент,
доцент кафедри технологій у рослинництві та захисту рослин,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3921-7955,
Павліченко А.А.,
канд. с.-г. наук, доцент,
доцент кафедри землеробства, агрохімії та ґрунтознавства,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5576-9931,
Білоцерківський національний аграрний університет

ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТІЙКОСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ

Svynous I.V.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of accounting and taxation,
Prysiazhniuk N.M.,
cand.sc.(vet.), assoc. prof.,
associate professor at the department of ichthyology and zoology,
Fedoruk Yu.V.,
cand.sc.(agr.), assoc. prof.,
associate professor at the department of technologies in plant production and plant protection,
Pavlichenko A.A.,
cand.sc.(agr.), assoc. prof.,
associate professor at the department of agriculture, agrochemistry and soil science,
Bila Tserkva National Agrarian University

REPRODUCTION OF HUMAN CAPITAL OF RURAL AREAS AS A PREREQUISITE FOR THE RESILIENCE OF THE FOOD SYSTEM

Постановка проблеми. Стійкість продовольчої системи в сучасних умовах дедалі більше формується не лише за рахунок обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, а й через якість людського капіталу, залученого до аграрного виробництва та розвитку сільських територій. Загострення глобальних продовольчих ризиків, кліматичні зрушення, демографічні зміни й воєнні потрясіння актуалізують проблему відтворення людського капіталу як визначального чинника адаптивності та стабільного функціонування продовольчої системи.

В Україні, де аграрний сектор традиційно виконує системоутворюючу функцію в національній економіці, питання відтворення людського капіталу сільських територій набуває особливої вагомості. Скорочення чисельності сільського населення, посилення трудової міграції, обмежений доступ до освітніх, медичних і соціальних послуг негативно позначаються на кадровому потенціалі аграрного виробництва та створюють додаткові ризики для продовольчої безпеки держави.

Водночас, у процесі переходу до більш стійких і «зелених» моделей продовольчих систем зростає значення якісних параметрів людського капіталу, зокрема рівня освіти, професійних і

управлінських компетенцій, інноваційної спроможності та екологічної свідомості сільського населення. Саме вони визначають здатність аграрних суб'єктів впроваджувати ресурсозберігаючі технології, оперативно реагувати на кліматичні й ринкові зміни та забезпечувати безперервність продовольчого виробництва в умовах підвищеної невизначеності. За таких обставин відтворення людського капіталу сільських територій доцільно розглядати не лише як складову соціальної політики, а як стратегічний пріоритет державного управління аграрним сектором і продовольчим забезпеченням, спрямований на зміцнення довгострокової стійкості національної продовольчої системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях людський капітал розглядається як ключовий чинник економічного зростання та продуктивності, що було концептуально обґрунтовано у класичних працях Т. Шульца та Г. Беккера [1; 2], а згодом розширено в межах теорій інноваційного розвитку та інвестування в навички (Дж. Хекман, П. Ромер) [3; 4]. Сучасні зарубіжні підходи, зокрема в аналітичних доповідях FAO, акцентують увагу на ролі людського капіталу в забезпеченні стійкості продовольчих систем, адаптації аграрного сектору до кліматичних і ресурсних викликів та скороченні втрат продовольства [5]. Українські науковці досліджують специфіку формування й відтворення людського капіталу сільських територій, підкреслюючи вплив демографічних процесів, якості життя, освіти та інституційного середовища на кадровий потенціал аграрної економіки [6; 7; 8]. Окрему увагу вітчизняні дослідження приділяють питанням стійкості продовольчої системи та ролі людського капіталу в аграрному підприємництві [9; 10]. Водночас, результати новітніх публікацій свідчать, що інвестиції у розвиток людського капіталу підвищують адаптивність аграрних підприємств і зменшують їх вразливість до економічних шоків, що підтверджує його системоутворююче значення для забезпечення стійкості продовольчої системи [11].

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та узагальнення ролі відтворення людського капіталу сільських територій як передумови стійкості продовольчої системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. У класичних економічних теоріях людський капітал традиційно трактується як сукупність знань, професійних навичок, стану здоров'я та мотиваційних характеристик людини, які формують її продуктивний потенціал і здатність до участі в економічній діяльності. Такий підхід був закладений у працях Т. Шульца та Г. Беккера, які обґрунтували інвестиційну природу людського капіталу та його визначальну роль у зростанні продуктивності праці й економічному розвитку [1; 2]. Подальший розвиток цієї концепції у працях сучасних дослідників (Дж. Хекмана, П. Ромера) розширив уявлення про людський капітал, акцентуючи увагу на його якісних характеристиках, здатності до навчання протягом життя та інноваційній активності [3; 4].

У контексті аграрної економіки людський капітал набуває більш комплексного та розширеного трактування, оскільки поєднує не лише індивідуальні економічні характеристики, а й соціальні та просторові особливості сільських територій [5]. Вітчизняні науковці наголошують, що людський капітал села формується в специфічному середовищі, для якого характерні обмежений доступ до освітніх і медичних послуг, тісний зв'язок із природно-ресурсним потенціалом та значна залежність від локальних соціальних інститутів [6]. У цьому розумінні людський капітал виступає не лише фактором виробництва, а й ключовим елементом соціально-економічної стійкості сільських територій.

Продовольча система, своєю чергою, розглядається сучасними дослідниками як багаторівнева сукупність взаємопов'язаних процесів, що охоплюють виробництво, переробку, зберігання, розподіл і споживання продовольства, а також інституційне та регуляторне забезпечення цих процесів. У працях науковців стійкість продовольчої системи трактується як її здатність зберігати основні функції, швидко адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх шоків та відновлюватися після кризових впливів [9]. При цьому наголошується, що людський капітал є системоутворюючим чинником продовольчої стійкості, оскільки саме він забезпечує технологічну гнучкість, управлінську спроможність і здатність до інновацій на всіх етапах продовольчих ланцюгів.

Відтворення людського капіталу сільських територій у наукових дослідженнях розглядається як безперервний і багатовимірний процес, що включає демографічне відновлення населення, формування та розвиток професійних і управлінських компетенцій, підтримку фізичного та соціального здоров'я, а також відтворення сприятливого соціального середовища і мотиваційних механізмів праці в аграрному секторі [7]. На думку вчених, саме системність і довгостроковість процесів відтворення людського капіталу визначають здатність аграрної економіки забезпечувати стабільне функціонування продовольчої системи та протидіяти сучасним викликам, зокрема кліматичним, демографічним і воєнним [8]. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до комплексного аналізу чинників, що формують людський потенціал сільських територій. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження структури та взаємодії таких чинників, оскільки саме вони визначають траєкторію відтворення людського капіталу в аграрному секторі.

Відтворення людського капіталу сільських територій має багатовимірний і системний характер та формується під впливом комплексу взаємопов'язаних соціально-економічних, демографічних і інституційних чинників. До ключових із них належать демографічні процеси, рівень зайнятості та доходів сільського населення, доступність і якість освітніх та медичних послуг, стан соціальної й

виробничої інфраструктури, а також стабільність та передбачуваність інституційного середовища. Саме поєднання цих чинників визначає здатність сільських територій не лише відтворювати, а й утримувати людський капітал у довгостроковій перспективі.

Негативні демографічні тенденції істотно обмежують відтворювальні можливості людського капіталу. За даними Державної служби статистики України, упродовж 2020–2024 рр. чисельність сільського населення скоротилася більш ніж на 6 %, а частка осіб віком понад 60 років у сільській місцевості перевищила 25 %, що свідчить про прискорене старіння трудового потенціалу [12]. Крім того, трудова міграція, зокрема молоді та працездатних осіб, призводить до втрати кваліфікованих кадрів і ускладнює міжпоколінну передачу професійних знань та навичок в аграрному секторі.

Обмежений доступ до якісної освіти й охорони здоров'я також суттєво стримує процеси відтворення людського капіталу. У 2024 р. частка сільської молоді, охопленої закладами професійної та вищої освіти, була майже в півтора раза нижчою, ніж серед міського населення, а забезпеченість сільських територій медичними кадрами залишалася на рівні близько 60 % від потреби [12]. Недостатній розвиток соціальної інфраструктури знижує якість життя на селі та посилює міграційні настрої, що створює замкнене коло деградації людського потенціалу. За таких умов ключового значення набуває роль інституційних чинників, здатних через цілеспрямовану державну політику та ефективні механізми підтримки компенсувати інфраструктурні обмеження й зупинити відтік людського потенціалу з сільських територій.

Інституційні чинники мають визначальне значення для відтворення людського капіталу сільських територій, насамперед через вплив державної аграрної та соціальної політики, а також через дієвість механізмів підтримки зайнятості, освіти, охорони здоров'я й підприємницької активності на селі. У 2020–2024 рр. обсяги державної підтримки аграрного сектору перебували на рівні 0,5–1,0 % ВВП, проте переважна частина цих ресурсів спрямовувалася на виробничо-технологічні потреби, тоді як фінансування заходів, орієнтованих безпосередньо на розвиток людського капіталу, залишалося недостатнім. Регіональна практика засвідчує, що території з більш інтенсивним впровадженням програм сприяння зайнятості, розвитку професійної підготовки та підтримки сільського підприємництва характеризуються вищою здатністю утримувати трудові ресурси й формувати передумови для відновлення людського потенціалу. Це підтверджує наявність тісного взаємозв'язку між якісними параметрами людського капіталу та результативністю функціонування аграрного сектору на регіональному рівні. У такій логіці людський капітал постає не лише наслідком соціально-економічної політики, а й самостійним драйвером стійкості продовольчого виробництва.

Посилення процесів відтворення людського капіталу сільських територій зумовлює необхідність впровадження системного й узгодженого підходу, який інтегрує економічні, соціальні та інституційні інструменти державної й регіональної політики [10]. Такий підхід має орієнтуватися не лише на подолання наявних структурних диспропорцій, а й на формування стійких довгострокових умов для збереження, закріплення та нарощування трудового потенціалу в сільській місцевості. Ключовими пріоритетами у цьому контексті є розвиток сільської освіти та системи професійної підготовки кадрів, сприяння зайнятості молоді, стимулювання підприємницької ініціативи на селі, а також підвищення рівня та якості життя через оновлення соціальної й виробничої інфраструктури.

Актуальність зазначених напрямів підтверджується статистичними показниками. За даними Державної служби статистики України, упродовж 2020–2024 рр. частка молоді віком до 35 років у структурі зайнятих у сільському господарстві коливалася в межах 18–20 %, тоді як її питома вага у складі сільського населення мала тенденцію до зниження. Одночасно рівень безробіття серед молоді в сільській місцевості стабільно перевищував середньонаціональний показник на 2–3 % [13], що вказує на звужені можливості професійної самореалізації та кар'єрного розвитку. Обмежена доступність системи професійної освіти й перепідготовки кадрів додатково знижує здатність сільських трудових ресурсів адаптуватися до технологічних трансформацій в аграрному секторі, стримуючи оновлення кадрового потенціалу.

Вагомим детермінантом відтворення людського капіталу залишається рівень доходів і загальна якість життя сільського населення. У 2023 р. середньомісячні наявні доходи домогосподарств у сільській місцевості становили лише 75–80 % від середнього рівня по країні, тоді як забезпеченість послугами охорони здоров'я, дошкільної та позашкільної освіти, а також об'єктами культурної інфраструктури істотно поступалася міським територіям [14]. Такі соціально-економічні диспропорції посилюють міграційні наміри та знижують мотивацію молоді до проживання й трудової діяльності в сільській місцевості, що негативно позначається на відтворювальних процесах людського капіталу.

Водночас, практичний досвід окремих регіонів свідчить, що активне впровадження програм підтримки сільського підприємництва, створення нових робочих місць і розвитку локальної інфраструктури забезпечує позитивні результати. Зокрема, у громадах із підвищеним рівнем інвестицій у соціальну та виробничу інфраструктуру темпи скорочення економічно активного населення були на 20–30 % нижчими порівняно із середніми показниками по сільських територіях. Проте ігнорування комплексності таких заходів або їх фрагментарна реалізація нівелює досягнутий

ефект і створює передумови для накопичення системних дисбалансів у функціонуванні аграрного сектору.

У 2020–2023 рр. продуктивність праці в сільському господарстві зростала значно повільніше, ніж у промисловості та сфері послуг, а в окремі роки демонструвала спад, що частково пояснюється дефіцитом кваліфікованих кадрів і старінням робочої сили [15]. Частка працівників віком понад 50 років у сільському господарстві перевищила 35 %, тоді як питома вага молоді до 35 років залишалася нижчою за 20 %. Це знижує здатність аграрних підприємств оперативно реагувати на технологічні та ринкові зміни, підвищує ризики втрати врожаю та зростання собівартості продукції.

Натомість інвестиції в розвиток людського капіталу мають чітко виражений позитивний вплив на ефективність аграрного виробництва та стійкість продовольчих ланцюгів. За оцінками міжнародних організацій, підвищення рівня професійної підготовки працівників аграрного сектору на 10 % здатне забезпечити зростання продуктивності праці на 3–5 %, а впровадження систем безперервного навчання сприяє диверсифікації виробництва та скороченню втрат продовольства [5]. В українських реаліях аграрні підприємства, що інвестують у навчання персоналу та управлінські компетенції, демонструють вищу стабільність виробничих показників і кращу здатність інтегруватися в експортно орієнтовані продовольчі ланцюги.

В умовах воєнної економіки значення людського капіталу для стійкості продовольчої системи додатково посилюється. У 2022–2024 рр. аграрний сектор України функціонував за умов руйнування логістичної та виробничої інфраструктури, дефіциту матеріально-технічних ресурсів і підвищених безпекових ризиків. За цих обставин саме людський капітал став визначальним чинником збереження виробничої діяльності: гнучкість управлінських рішень, здатність працівників до багатофункціональності, самонавчання та адаптації дозволили підтримувати посівні кампанії й забезпечувати продовольче постачання внутрішнього ринку. Статистика свідчить, що у регіонах із відносно вищою концентрацією кваліфікованих кадрів спад обсягів аграрного виробництва був меншим, ніж у зонах з гострим кадровим дефіцитом. Це підтверджує визначальну роль людського капіталу у забезпеченні адаптивності аграрного сектору до кризових і структурних зрушень. Відтак питання його відтворення виходить за межі суто соціальної проблематики та набуває стратегічного значення для економічної та продовольчої політики держави.

Впровадження механізмів системного моніторингу впливу людського капіталу на стійкість продовольчої системи є необхідною умовою підвищення результативності державної аграрної та соціально-економічної політики [11]. Йдеться не лише про регулярний збір статистичних даних, а й про формування цілісної інформаційно-аналітичної системи, здатної відображати динаміку кількісних і якісних характеристик людського капіталу в розрізі регіонів та типів сільських територій. Особливого значення набуває використання таких показників, як рівень зайнятості та безробіття в сільській місцевості, продуктивність праці в аграрному секторі, освітня структура трудових ресурсів, демографічне навантаження, міграційні потоки, а також доступність соціальної інфраструктури.

Інтеграція зазначених індикаторів у систему оцінювання стійкості продовольчої системи дає змогу виявляти приховані структурні дисбаланси та ранні сигнали деградації людського потенціалу сільських територій. Це, своєю чергою, створює передумови для переходу від реактивних до проактивних управлінських рішень, орієнтованих на запобігання кадровим і демографічним ризикам у аграрному секторі. Важливо, що такий моніторинг дозволяє оцінювати не лише поточний стан, а й прогнозувати середньо- та довгострокові наслідки змін у людському капіталі для функціонування продовольчих ланцюгів.

Застосування системного моніторингу також сприяє підвищенню адресності та ефективності державних програм підтримки сільських територій, оскільки дає можливість диференціювати інструменти політики залежно від регіональних особливостей і рівня розвитку людського капіталу. У підсумку такий підхід забезпечує науково обґрунтоване управління процесами відтворення людського капіталу, спрямоване на зміцнення продовольчої безпеки, підвищення стійкості продовольчої системи та забезпечення її довгострокової стабільності в умовах економічної, кліматичної й безпекової невизначеності.

Висновки з проведеного дослідження. Відтворення людського капіталу сільських територій є базовою та системоутворюючою передумовою забезпечення стійкого функціонування національної продовольчої системи. Саме якісні параметри людського потенціалу – рівень освіти, професійні й управлінські компетенції, стан здоров'я, інноваційна активність і мотивація до праці – визначають спроможність аграрного сектору адаптуватися до зовнішніх шоків, своєчасно реагувати на кліматичні, економічні та безпекові виклики, а також підтримувати безперервність виробництва продовольства.

Людський капітал виступає ключовим чинником зниження ризиків продовольчої нестабільності, оскільки забезпечує технологічну гнучкість і управлінську спроможність аграрних підприємств, сприяє диверсифікації продовольчих ланцюгів та впровадженню інноваційних і ресурсозберігаючих рішень. Крім того, належний рівень відтворення людського капіталу формує передумови соціальної стабільності в сільських громадах, збереження трудового потенціалу та створення сприятливого середовища для розвитку підприємницької ініціативи.

Ігнорування або недостатня увага до процесів відтворення людського капіталу зумовлює поглиблення демографічних дисбалансів, посилення міграційних потоків, загострення дефіциту кваліфікованих кадрів і, як наслідок, зниження продуктивності аграрного виробництва. Це підвищує вразливість продовольчої системи, обмежує її здатність до відновлення в кризових і воєнних умовах та формує довгострокові ризики для продовольчої безпеки держави.

За таких умов політика відтворення людського капіталу сільських територій має розглядатися не як допоміжний елемент соціальної підтримки, а як стратегічний пріоритет державного управління аграрним сектором і продовольчим забезпеченням. Комплексне поєднання освітніх, соціально-економічних та інституційних заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу, є необхідною передумовою посилення стійкості продовольчої системи та забезпечення сталого розвитку сільських територій у довгостроковій перспективі.

Література

1. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. P. 1–17.

2. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.

3. Heckman J. J. Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children. *Science*. 2006. Vol. 312. № 5782. P. 1900–1902.

4. Romer P. M. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. 1990. Vol. 98. № 5. P. S71–S102.

5. The State of Food and Agriculture 2020. Overcoming Water Challenges in Agriculture. Rome : FAO, 2020. 224 p.

6. Калетнік Г. М., Мазур А. Г. Науково-теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 1. С. 7–18.

7. Пивовар П. В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 5–6. С. 24–32.

8. Пронько Л. Організаційні особливості формування людського капіталу сільських територій. *Економічний дискурс*. 2022. № 3–4. С. 61–70.

9. Бокій О. В. Стійкість функціонування продовольчої системи у нестабільних макроекономічних умовах. *Продовольчі ресурси*. 2018. № 11. С. 21–32.

10. Лопатинський Ю., Паламарюк Т. Розвиток людського капіталу в аграрному підприємництві. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics*. 2023. № 2. С. 74–79.

11. Поліщук Д. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 155–160.

12. Жінки і чоловіки в Україні, 2024. Статистичний збірник. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/zhinky-i-choloviky-v-ukrayini-2024 (дата звернення: 02.10.2025).

13. Статистичний щорічник України 2024. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024 (дата звернення: 02.10.2025).

14. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін. ; за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf (дата звернення: 02.10.2025)

15. Сікачина О., Гагалюк Т. Аналітичний огляд структури аграрного сектора України в контексті європейської інтеграції. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Bericht_UA_251029_OS_FINAL.pdf (дата звернення: 30.10.2025)

References

1. Schultz, T.W. (1961), “Investment in Human Capital”, *The American Economic Review*, Vol. 51, no. 1, pp. 1–17.

2. Becker, G.S. (1993), Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 3rd ed., University of Chicago Press, Chicago, USA, 412 p.

3. Heckman, J.J. (2006), “Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children”, *Science,* Vol. 312, no. 5782, pp. 1900–1902.

4. Romer, P.M. (1990), “Endogenous Technological Change”, *Journal of Political Economy*, Vol. 98, no. 5, pp. S71–S102.

5. FAO (2020), The State of Food and Agriculture 2020, Overcoming Water Challenges in Agriculture, Rome, Italy, 224 p.

6. Kaletnik, H.M. and Mazur, A.H. (2016), "Scientific and theoretical bases of formation and development of human capital in rural territories", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky,* no. 1, pp. 7–18.

7. Pyvovar, P.V. (2022), "Methodical approaches to the assessment of human capital in rural areas", *Ahrosvit*, no. 5–6, pp. 24–32.

8. Pronko, L. (2022), "Organizational features of human capital formation in rural areas", *Ekonomichnyi dyskurs,* no. 3–4, pp. 61–70.

9. Bokii, O.V. (2018), "Stability of the food system functioning in non-stable macroeconomic conditions", *Prodovolchi resursy,* no. 11, pp. 21–32.

10. Lopatynskyi, Yu. and Palamariuk, T. (2023), "Human capital development in agricultural entrepreneurship", *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics,* no. 2, pp. 74–79.

11. Polishchuk, D. (2024), "Strategic management of personnel policy and human capital of agricultural enterprises", *Development Service Industry Management,* no. 2, pp. 155–160.

12. State Statistics Service of Ukraine (2024), *Zhinky i choloviky v Ukraini, statystychnyi zbirnyk* [Women and men in Ukraine, statistical compilation], available at: https://stat.gov.ua/uk/publications/zhinky-i-choloviky-v-ukrayini-2024 (access date October 02, 2025).

13. State Statistics Service of Ukraine (2024), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2024* [Statistical Yearbook of Ukraine 2024], available at: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024 (access date October 02, 2025).

14. Sobkevych, O.V., Shevchenko, A.V., Rusan, V.M. et al. (2024), *Priorytety rozvytku realnoho sektora v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy : analit. dop.* [Priorities of real sector development in the conditions of war and post-war economic recovery in Ukraine: analytical report], za zah. red. Ya.A. Zhalila, NISD, Kyiv, Ukraine, 104 p., available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf (access date October 02, 2025).

15. Sikachyna, O. and Hahaliuk, T. (2025), *Analitychnyi ohliad struktury ahrarnoho sektora Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehratsii* [Analytical review of the structure of the agricultural sector of Ukraine in the context of European integration], available at: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Bericht_UA_251029_OS_FINAL.pdf (access date October 30, 2025).

Свиноус І.В., Присяжнюк Н.М., Федорук Ю.В., Павліченко А.А.

ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТІЙКОСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ

Мета. Теоретичне обґрунтування та узагальнення ролі відтворення людського капіталу сільських територій як передумови стійкості продовольчої системи.

Методика дослідження. У процесі підготовки статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичні узагальнення здійснювалися із застосуванням методів аналізу й синтезу, індукції та дедукції, системного і структурно-функціонального підходів, тоді як для оцінювання впливу відтворення людського капіталу на стійкість продовольчої системи застосовано економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз і аналіз динамічних рядів на основі даних ДССУ та міжнародних організацій. Для формування практичних висновків і рекомендацій використано методи логічного узагальнення результатів дослідження.

Результати дослідження. Результати проведеного дослідження засвідчують, що відтворення людського капіталу сільських територій є визначальним чинником підвищення адаптивності аграрного сектору та зміцнення стійкості продовольчої системи. Обґрунтовано, що якісні параметри людського потенціалу – рівень освіти, професійні та управлінські компетенції, інноваційна активність і мотивація до праці – безпосередньо впливають на здатність аграрного виробництва реагувати на зовнішні виклики, знижувати виробничі ризики та забезпечувати безперервність продовольчого забезпечення. Отримані результати підтверджують доцільність розгляду політики відтворення людського капіталу сільських територій як стратегічної складової державного управління продовольчою безпекою та довгостроковим розвитком аграрного сектору.

Наукова новизна результатів дослідження. Набув подальшого розвитку теоретичний підхід до дослідження взаємозалежності між якісними параметрами людського капіталу та здатністю аграрного сектору адаптуватися до кліматичних, економічних і воєнних викликів. Визначено, що орієнтація державної аграрної політики на розвиток людського потенціалу підвищує адаптивність продовольчих ланцюгів та знижує їх вразливість до зовнішніх шоків. Запропонований підхід дозволяє розглядати людський капітал не лише як ресурс виробництва, а як ключовий елемент системи управління продовольчою стійкістю.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для обґрунтування програм розвитку сільських територій, підготовки кадрів для аграрного сектору та вдосконалення механізмів підтримки зайнятості й підприємництва на селі. Окремі положення можуть бути ефективно застосовані

в процесі формування та реалізації програм зі створення нових робочих місць у сільських територіальних громадах.

Ключові слова: людський капітал, відтворення людського капіталу, сільські території, продовольча система, продовольча безпека, стійкість продовольчої системи, аграрний сектор, державна аграрна політика, сталий розвиток.

Svynous I.V., Prysiazhniuk N.M., Fedoruk Yu.V., Pavlichenko A.A.

REPRODUCTION OF HUMAN CAPITAL OF RURAL AREAS AS A PREREQUISITE FOR THE RESILIENCE OF THE FOOD SYSTEM

Purpose. The aim of the article is to theoretically substantiate and generalize the role of human capital reproduction in rural areas as a prerequisite for food system sustainability.

Methodology of research. A complex of general scientific and special research methods was used in the process of preparing the article. Theoretical generalizations were carried out using the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, systemic, structural and functional approaches, while to assess the impact of human capital reproduction on the sustainability of the food system, economic and statistical methods, comparative analysis and analysis of dynamic series based on data from the State Social Security Service of Ukraine and international organizations were used. Methods of logical generalization, expert assessments and graphical interpretation of the research results were used to form practical conclusions and recommendations

Findings. The results of the conducted study show that the reproduction of human capital in rural areas is a determining factor in increasing the adaptability of the agricultural sector and strengthening the sustainability of the food system. It is substantiated that the qualitative parameters of human potential – the level of education, professional and managerial competencies, innovative activity and motivation to work – directly affect the ability of agricultural production to respond to external challenges, reduce production risks and ensure the continuity of food supply. The obtained results confirm the feasibility of considering the policy of reproduction of human capital in rural areas as a strategic component of state management of food security and long-term development of the agricultural sector.

Originality. The theoretical approach to studying the interdependence between qualitative parameters of human capital and the ability of the agricultural sector to adapt to climatic, economic and military challenges is specified. It is determined that the orientation of state agricultural policy on the development of human potential increases the adaptability of food chains and reduces their vulnerability to external shocks. The proposed approach allows us to consider human capital not only as a production resource, but as a key element of the food sustainability management system.

Practical value. The results of the study can be used by state authorities and local governments to substantiate rural development programs, train personnel for the agricultural sector, and improve mechanisms for supporting employment and entrepreneurship in rural areas. It is advisable to apply certain provisions in the activities of agricultural enterprises when developing human resources management strategies, improving employee skills, and strengthening the adaptability of production activities in conditions of instability.

Key words: human capital, reproduction of human capital, rural areas, food system, food security, food system resilience**,** agricultural sector, state agricultural policy, sustainable development.

Дата надходження рукопису: 14.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 18.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

UDC 339.9:330.342.146 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.4**
JEL Classification: E66, F01, O11, Q56

Ivashchuk I.O.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of international economics,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4906-799X,
Zapukhlyak V.Z.,
cand.sc.(econ.), senior research fellow,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8976-4477,
West Ukrainian National University, Ternopil

THEORETICAL CONCEPTUALIZATION AND ASSESSMENT OF GLOBAL ECONOMIC PROGRESS SCENARIOS

Іващук І.О.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки,
Запухляк В.З.,
канд. екон. наук, старший науковий співробітник,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА СЦЕНАРІЇВ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГРЕСУ

Statement of the problem. The global economy has been undergoing profound transformation in recent decades, with the dynamics of globalization, technological change, climate challenges, and social divergence shaping a future that is difficult to predict. Under such conditions, global economic progress is viewed as a set of alternative scenarios, each of which reflects possible configurations of the interaction between productivity, resource constraints, institutional adaptability, and the value orientations of societies. The paradigm shift from "progress as economic growth" to "progress as balanced development" necessitates a systematic analysis of possible scenarios. Scenario modelling of global economic progress is important from the standpoint of studying future trends, which allows us to combine the structural patterns of world development with multi-vector trajectories of economic system transformation. Unlike forecasting, which assumes the relative stability of trends, the scenario approach recognizes that the modern geo-economic environment is characterized by nonlinearity, stochasticity and the existence of "points of uncertainty." In this context, scenarios cannot be considered forecasts, but they are conceptual models of future configurations of the global order that can create either favourable conditions or obstacles to achieving economic progress.

Analysis of recent research and publications. The scientific and expert discourse on long-term scenarios for global development has been formed at the intersection of economics, ecology and climate change, social inequality and demography, technological change and political instability. The fundamental work in this direction is considered to be "Limits to Growth" [1]. The scientific study "Great Transition: The Promise and Lure of the Times Ahead" [2] expanded the range of scenarios, taking into account transformative options for the future, based on changing civilizational values.

Shared Socioeconomic Pathways (SSPs), scenarios developed within the framework of climate research, have also received proper theoretical substantiation [3]. Conceptually, this term was substantiated in the collective work of researchers from leading international scientific centres [4]. Despite the significant number of analytical and program documents devoted to global scenarios, interdisciplinary scenarios of global economic progress require systematic substantiation.

Formulation of the task. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation the scenario approach to global economic progress and to develop probable scenarios with subsequent evaluation of the integral index of global economic progress for each of them.

Presentation of the main material of the study. In modern analytical and prognostic practices, the toolkit of scenario analysis is widely used, as it allows characterizing processes with a high level of uncertainty and multivariate future development, and forming several alternative trajectories. Depending on the object of the study, scenario modelling affects various components of global economic progress and

development: economic growth, human development, climate change, competitiveness of the global economy, etc.

The Club of Rome report "The Limits to Growth" [1] was in 1972 among the first studies of modelling alternative models of world development, which drew attention to the problem of economic growth. In 2004, the study was continued with "Limits to Growth: The 30-Year Update" [5], where the authors developed new scenarios and tested how the models worked that were proposed by them. Another important contribution to the issue of scenario modelling were the Global Scenario Group (GSG) scenarios formulated in the report "Great Transition: The Promise and Lure of the Times Ahead" (2002) [2]. Six scenarios were proposed, grouped into three categories: Conventional Worlds, Barbarization, Great Transition (Eco-Communalism and New Sustainability Paradigm).

For near-term assessments (about 5–20 years), many organizations conduct scenario analysis, integrating economic, social, technological and geopolitical factors. The series of reports "Global Trends" The National Intelligence Council (NIC) is particularly influential [6]. The World Economic Forum (WEF) has published a scenario forecast to 2030 with a focus on the performance of economies globally [7].

In the context of our study, this approach is important from the point of view of the causal relationships of considering global economic progress, since it arises as a result of institutional interaction between states, corporations and societies. The author's theoretical concept of global economic progress reflects the development of the world economy as a result of the interaction of four alternative, but potentially synergistic scenarios of the global order: managed multipolarity, controlled fragmentation, chaotic deglobalization and neointegration.

Unlike the usual scientific approaches, where globalization and deglobalization are usually presented as two polar and linearly opposite trends, the proposed paradigm considers them as different forms of institutional organization of the world space. These forms are not mutually exclusive; they can modify the trajectories of economic development in different ways. That is why the new geo-economic conditions, which are accompanied by the fragmentation of trade regimes, competition for technological influence, a crisis of confidence in multilateral institutions, and the deepening of regional conflicts, form four structural scenarios that determine the potential trajectories of global progress (Table 1).

Table 1

Basic characteristics of global economic progress scenarios

Scenario	Philosophical foundations	Institutional foundations	Economic foundations	Technological foundations
Managed multipolarity (MM)	Pluralism of centres of power; finding a balance between competition and cooperation; the idea of a "managed order" without a hegemon.	Strengthening multilateral institutions; reforming global governance; networked coalitions of states.	Open markets with limited protectionism; diversification of value chains; emphasis on resilience.	Technological competition between multiple centres; common standards for critical infrastructure; digital interdependence.
Controlled fragmentation (CF)	Conscious acceptance of a block-based world; prioritization of "one's own" communities.	Regional blocks with their own regulatory regimes; a weaker centres of global governance.	Intra-block integration; duplication of infrastructure and production; reduction of global efficiency.	Competing technological ecosystems; differing standards of cybersecurity, data, and related domains.
Chaotic deglobalization (CD)	Dominance of survival logic; pessimism regarding universal norms.	Erosion of international institutions; an increasing role of coalitions; a deficit of legal frameworks..	Supply chain disruptions; a decline in investments; fragmentation of financial markets.	Uncontrolled spread of risks; point-based asymmetric technological progress.
Neointegration/ reglobalization (NI)	Rethinking globalization; emphasis on common goods and mutual vulnerability; idea of "responsible interdependence"	New formats of multi-level governance; a combination of global, regional and local institutions.	Restructuring globalization around inclusive, green and digital growth; stimulating innovation and human capital.	Rapid spread of green and digital technologies; global standards for data, AI, energy.

Source: developed by the authors

We propose to consider the scenarios as alternative vectors of global economic development, each of which has a certain set of characteristics, has certain risks and challenges, but also the potential for global economic progress. One of the most acceptable to today's conditions is multilateral multipolarity, where

major powers jointly manage world processes, but within the framework of law and taking into account the interests of less developed countries.

Assessing the probability of each of the four scenarios, we note that neointegration is the most expected and realistic scenario in the long term, but there are too few resources to implement it in the short term. Among the main reasons is the growing level of global distrust, and not only towards global institutions, but between countries and blocs of countries, which actually block the reform of these institutions and the formation of a new world order. Such a scenario is possible under the condition of relative homogeneity of political structures and a common understanding of the basic principles of economic development, adherence to security principles, technological compatibility, etc.

In addition, the existing political polarization creates additional pressure to reformat the global architecture, because modern political cycles are quite short for change – as a rule, 4-5 years, but in totalitarian and hybrid regimes they continue, as we see in many African countries. On the other hand, frequent changes of power in these countries can disrupt political stability, especially when it comes to coups [8]. At the same time, the traditional category of "coup" no longer covers the full range of threats that modern democracies face.

Researchers call this process "constitutional backsliding", when there is a gradual weakening of democratic institutions and norms, formal democratic institutions continue to exist, but their real ability to restrain power gradually decreases. In her study, Bermeo Nancy concludes that these processes are not one-time; they are gradual in nature and are not always accompanied by a violent seizure of power [9]. Another restraining factor in the context of the raised problem is the issue of the legitimacy of those who come to power and their recognition by international/regional organizations [10].

Managed multipolarity is a state of the world system in which there are several centres of power (economic, technological, financial), but their interaction is institutionally regulated. That is, there is no single hegemon, but there are common rules of the game: reform of international organizations, new formats of coordination (G20+, regional alliances, global climate and digital regimes); conflicts exist, but are resolved through institutions, and not through a complete break in ties. As for the economic content of the model, economic progress is focused in global centres and regional hubs, where innovation and technology play an important role.

In a polycentric world, economic progress is not limited to large poles. Among the positive features, it is worth noting the diversification of global value chains, which ensures the relative stability of global networks, reduces the risks of disruption of transport and logistics networks, and redistributes risks between regions. However, growing competition (and sometimes competitive cooperation, when technological leadership requires achieving coordination and minimal network interoperability) between centres of power often turns into strategic confrontation.

At the theoretical level, the scenario of managed multipolarity may exist, but as a complete and stable model it has certain systemic limitations: the lack of an institutional mechanism to maintain the balance of power between countries, because, as practice shows, it is disrupted due to non-fulfilment of agreements made by countries and the absence of an effective system for resolving conflicts between them; deep structural disparities between the development models of countries that form different poles, and coordination between them is not successful due to differences in the economic priorities of the countries. On the other hand, modern challenges and crises are so systemic and polycentric that countries cannot solve global problems on their own, but, at the same time, there is no clearly coordinated policy for responding to crises.

Controlled fragmentation reflects the global architecture through interconnected, but relatively autonomous economic blocks, each of which forms its own architecture of trade, technological standards, energy policy and mechanisms of financial interaction. Unlike chaotic fragmentation, the described scenario is of a controlled nature: it involves the construction and selection of a model of economic interaction that would meet the strategic interests and security priorities of states, integration associations and corporations. The key drivers of the formation of controlled fragmentation are the crisis of universal rules and the stratification of global regulation; regionalization of production; competition for strategic resources and logistical routes; reduction of critical dependence on individual countries/suppliers; expansion of sanctions practices; strengthening of technological demarcation in the digital sphere, etc.

For example, in 2022–2023, the United States introduced a federal regime restricting the use of TikTok on government devices [11]. China has developed its own digital ecosystem, separate from Western platforms, effectively replacing a significant part of global services for users [12]. Within individual blocs, economic growth is increasingly based on domestic innovation ecosystems.

The chaotic deglobalization scenario reflects the state of the global economy, when the processes of interdependence collapse in a sudden and asynchronous manner. Its key characteristic is the absence of any coordinated mechanism for coordinating the behaviour of states, transnational corporations, or international organizations. The destruction of the global order occurs fragmentarily, under the pressure of crisis, conflict, and structural factors that mutually reinforce destabilizing effects. This scenario fundamentally differs from controlled fragmentation in that chaotic deglobalization is devoid of systemic frameworks – from

economic to technological and security. At the current stage, we are already observing the manifestations of individual elements of this scenario, for example, after the pandemic. The following elements are a decrease in trust in multilateral institutions; unpredictable application of sanctions and acceleration of sanction wars; technological fragmentation and growth of barriers in cross-border data exchange, etc.

As for global economic progress in this model, it is absent at the global level, but there are its localized manifestations, therefore it is fragmentary: it is achieved by countries that have strong institutions and technological potential; individual countries, against the background of constant shocks, develop their own production and invest in innovations in the energy sector, agricultural technologies, defense technologies, and cybersecurity; countries that form new forms of cooperation, mostly in the form of functional alliances.

The analysis shows that from the point of view of the structural logic of the global system, economic interdependence and institutional dynamics, the most realistic scenario is managed multipolarity, supplemented by elements of controlled fragmentation in strategic areas (technology, security, critical infrastructure). This is the only model that is already consistent with the actual distribution of forces; does not require full trust between leading countries; preserves existing integration mechanisms; provides the minimum necessary conditions for global progress. The hybrid model ensures global economic progress due to three key factors:

1. Structural innovation: more centres of power → more centres of knowledge → faster diffusion of technologies.

2. Resilience of the global economy: diversification of chains → less vulnerability → more stable growth.

3. Inclusive development. Middle-income countries are integrated into value chains → a broader base for global growth is formed → global inequality is reduced.

Global economic progress in different scenarios demonstrates an asymmetric nature, which indicates a growing gap between quantitative growth indicators and qualitative parameters of the world economy. A comparative assessment of the impact of key components of global economic progress in different scenarios (Table 2) confirms the hypothesis that the “Neointegration/reglobalization” scenario is optimal in the long term, and the hybrid scenario is the most realistic in the medium term.

Table 2

Comparative assessment of the impact of key components of global economic progress in different scenarios

Components of global economic progress	Scenarios				
	Managed multipolarity	Controlled fragmentation	Chaotic deglobalization	Neointegration/ reglobalization	Hybrid scenario (1+2)
1	2	3	4	5	6
Human Development (Education, Health, Mobility) (HD)	Moderately positive, but uneven across regions ++	Differentiated: high within blocks, limited across blocks +	Negative due to reduced resources and mobility --	Consistently positive, globally inclusive +++	Moderately positive with regional asymmetries ++
Technological Progress (TP)	Competitive, with duplication of innovation ++	Block-oriented, with parallel technological trajectories +	Fragmented and slow --	Cumulative, based on global knowledge exchange +++	Selective: cooperation in “safe” areas ++
Knowledge and Diffusion of Innovation (KDI)	Limited but stable circulation +	Mostly intra-block -	Disruption of scientific networks --	Rapid global diffusion +++	Partial openness ++
Productivity and Efficiency (PE)	Increases unevenly, depends on institutions ++	Increases locally, but decreases globally 0	Systemic productivity decline --	Maximizing economies of scale +++	Medium level, with losses at block joints +
Global Value Chains (GVC)	Restructuring without destruction ++	Regionalized and duplicated -	Destroyed --	Optimized and diversified +++	Modular, with limited globality +
Investment Dynamics (ID)	Stable but geopolitically selective ++	High within blocks, low between them 0	Sharp decline --	High global capital mobility +++	Focused on strategic sectors ++

continued table 2

1	2	3	4	5	6
Financial Stability (FS)	Relatively stable, with regional risks +	Locally stable, but globally vulnerable +	Chronic instability --	High systemic stability ++	Dependent on coordination of blocks +
Institutional Coherence (IC)	Partial, due to competing centres of power +	Low between blocks, different rules between blocks -	Minimal, destruction of international institutions --	Universal rules of the game +++	Partial compatibility of regimes ++
Inclusive Development (IDv)	Limited geographically +	Limited by block boundaries 0	Sharply reduced, deepening inequality --	Maximum ++	Selective +
Resilience to Global Shocks (RGS)	Diversified centres ++	High within blocks, low globally +	High vulnerability -	Collective response mechanisms, expanding participation of developing countries +	Combined resilience ++
Environmental Sustainability and Green Transition (ESGT)	Competition of Green Strategies +	Different Eco-Standards +	Survival Prioritization over Ecology --	Global Climate Coordination ++	Green Alliances in the Core ++
Geo-economic Security (GeS)	Balance of Deterrence +	Security within blocks ++	High vulnerability to sanctions --	Dependence on global stability +	Risk diversification ++
Long-term potential growth of global GDP (LtG-GDP)	Moderately stable ++	Limited by fragmentation 0	Low or negative --	Maximizing global economies of scale +++	Moderately high +

Source: developed by the authors

To evaluate the proposed scenarios based on expert assessments, we will calculate the integral index of global economic progress. To ensure comparability, we will translate qualitative assessments into quantitative ones (Table 3).

Table 3

Rating scale

Symbol	Impact		Numerical value, v_{ij}
+++	strong		3
++	medium		2
+	weak		1
0	no impact		0
-	weak negative		-1
--	strong negative		-2

Source: developed by the authors

In our case, we have: n – the number of components of global economic progress, n=13; m – the number of scenarios, m=5; x_{ij} – the numerical estimate of the impact of the *i*-th component on the *j*-th scenario. Thus, for each scenario, we form a vector of estimates:

$$x_j = (x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}), \quad (1)$$

whose ends belong to the interval:

$$x_{ij} \in [-2\,;3] \quad (2)$$

For each scenario, the sum of the scores is calculated as the arithmetic sum of the numerical scores for all components of global economic progress. The sum of the scores S_j reflects the overall cumulative effect of the scenario:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n} x_{ij}, i = \overline{1,13}, j = \overline{1,5} \quad (3)$$

We use the average score to eliminate the dependence on the number of components, which is in a fixed interval [-2; 3]; it reflects the average effectiveness of the impact of the components on the scenario:

$$\bar{A}_j = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_{ij} \quad (4)$$

Since the values of $\bar{A}_j$ can be both positive and negative, to improve the interpretation, we apply linear normalization to the interval [0; 100]:

$$I_j = \frac{\bar{A}_j + max|v|}{h} \times 100 \quad (5)$$

where I_j– integral index of impact on the scenario *j*;

0 – theoretically a completely destructive scenario;

100 – the most favourable scenario for global economic development;

$max|v|$ – maximum negative evaluation module, $max|v|$=2;

h – width of the evaluation interval, *h*=5.

The results of the integral index calculations and its analytical interpretation are given in Table 4.

Table 4

Results of calculations of the integral index of global economic progress under different scenarios

Scenario	Total points	Average score	Integral index
Neointegration / reglobalization	32.0	2.46	89.23
Hybrid scenario	21.0	1.62	72.31
Managed multipolarity	20	1.54	70.77
Controlled fragmentation	4	0.31	46.15
Chaotic deglobalization	−24.0	−1.85	3.08
Value of the integral index (I_j)	Analytical interpretation		
0–25	A scenario of systemic degradation of global economic progress (destruction of institutions. decline in productivity, long-term reduction in growth potential)		
25–40	Structurally weak development scenario (partial stabilization of individual components without restoration of holistic global dynamics)		
40–60	Limited/contradictory development scenario (coexistence of positive and negative trends, lack of cumulative effect)		
60–74	Moderately sustainable development scenario (mostly positive dynamics. but with institutional or regional constraints)		
75–100	A scenario of sustainable long-term global growth (high institutional coherence, innovation diffusion, inclusiveness, environmental and financial sustainability)		

Source: developed by the authors

The results of the calculations revealed the peculiarities of the implementation of each of the scenarios in accordance with the proposed assessment scale. The highest level is demonstrated by the "Neointegration/reglobalization" scenario with an integral index value of 89.23. This position is due to the cumulative positive effect of most components. This scenario not only maximizes short- and medium-term benefits, but also forms a stable foundation for long-term growth of world GDP. The hybrid scenario (index value 72.31) also falls within the zone of sustainable long-term global growth, but occupies a lower position compared to neointegration. This reflects the compromise nature of the model: a combination of limited global coordination with a block-structured logic of development**.**

"Managed multipolarity" is at the lower limit of the sustainable development zone with an index value of 70.77, which is fundamentally important from an analytical point of view. Although the scenario demonstrates an overall positive balance, its outcome is less stable and more dependent on political coordination between centres of power. The "Managed fragmentation" scenario with an index value of 46.15 falls into the zone of limited/contradictory development (40–60). The index value reflects the lack of a cumulative effect of global progress, despite the presence of local zones of stability. Analytically, this means that economic growth is maintained only within individual blocks, while the global system loses efficiency due to duplication of value chains, technologies and regulatory regimes. "Chaotic deglobalization" (index 3.08) demonstrates a critically low index value, which clearly classifies it as a scenario of systemic degradation of global economic progress (0–25).

Let us differentiate the components of global economic progress according to their degree of fundamentality and system-forming impact on long-term global dynamics. We propose to rank the identified components of global economic progress according to the level of priority, which is formed not as their short-

term contribution, but as a structural ability to form, support or limit cumulative global progress. In this study, priority is determined from the standpoint of long-term global economic progress, and not the growth rates of individual macroeconomic indicators.

A normalized priority scale was applied in the interval [0;1] for each component, where: 0.9–1.0 – maximum system-forming role; 0.76–0.89 – high structural priority; 0.51–0.75 – medium, supporting influence; ≤ 0.5 – conditional or derived influence on global progress. The obtained values are not statistical weights. The results of the priority of the components of global economic progress are given in Table 5.

Table 5

Priority of components of global economic progress in the interval [0;1]

Priorities	Components of global economic progress
1	Human development (education, health, mobility)
0.9	Knowledge and diffusion of innovation
0.9	Institutional coherence
0.85	Technological progress
0.8	Productivity and efficiency
0.8	Global value chains
0.75	Investment dynamics
0.7	Inclusive development
0.6	Financial stability
0.6	Resilience to global shocks
0.5	Geo-economic security
0.4	Environmental sustainability and the "green" transition
0.4	Long-term growth potential of world GDP

Source: developed by the authors

Human development (1.0) is defined as a basic component, since it is it that forms the carrier of knowledge, innovation, institutional quality and productivity. Knowledge and diffusion of innovations (0.9) and institutional coherence (0.9) are attributed to high-priority factors, since they ensure the transformation of local achievements into a global effect of scale. Innovations without diffusion and institutional compatibility remain fragmented and do not form progress at the global level. Technological progress (0.85) and productivity (0.8) are of a high, but partly derivative nature: their implementation depends on human capital, institutions and channels of knowledge dissemination.

Global value chains (0.8) and investment dynamics (0.75) are considered as mechanisms for scaling progress, rather than its primary sources. Financial stability (0.6) and resilience to global shocks (0.6) have a supporting function: they determine the limits of maintaining progress. Ecological sustainability (0.4) and geo-economic security (0.5) in this model are interpreted as limiting and corrective factors, the importance of which increases sharply in crisis or transition scenarios. The long-term growth potential of world GDP (0.4) is deliberately given a lower priority, since in the study it is considered as a result of the interaction of other components, and not as an independent driver of global progress.

Let's calculate the integral index based on the already proposed formulas, taking into account the priority of the components p_i in the formation of each scenario, for which we multiply the numerical value of the assessment by the priority value and obtain the following expression for the assessment of the *i*-th component in the *j*–th, therefore the scenarios $x_{ij} = v_{ij}p_{ij}$.

The calculation results are shown in Fig. 2.

However, in each of the above scenarios there are vulnerable points where progress stops, slows down or turns into regression. In foreign sources they are called "stress points" – stress or "pain" points. The term "pain points" is based on the concepts of *stress points/weak points/bottlenecks* in global scenarios and systemic analysis in foreign studies or analytical reports [13–16].

Let us analyse how changes in each component of global economic progress describe the stress points of the proposed scenarios. By "stress points" we mean such components of global economic progress that, despite their high priority, demonstrate a zero or negative contribution to the integral index and form potential stress points for transitions to less favourable scenario configurations. To do this, we distinguish stress points into "hard" and "soft". Hard stress points are components for which the weighted contribution to the integral index is negative. They form zones of actual regression. Soft stress points are components with a zero or weakly positive contribution, which at the same time significantly lag behind the reference (most favourable) scenario in terms of the magnitude of the integral effect. They reflect areas of hidden potential losses.

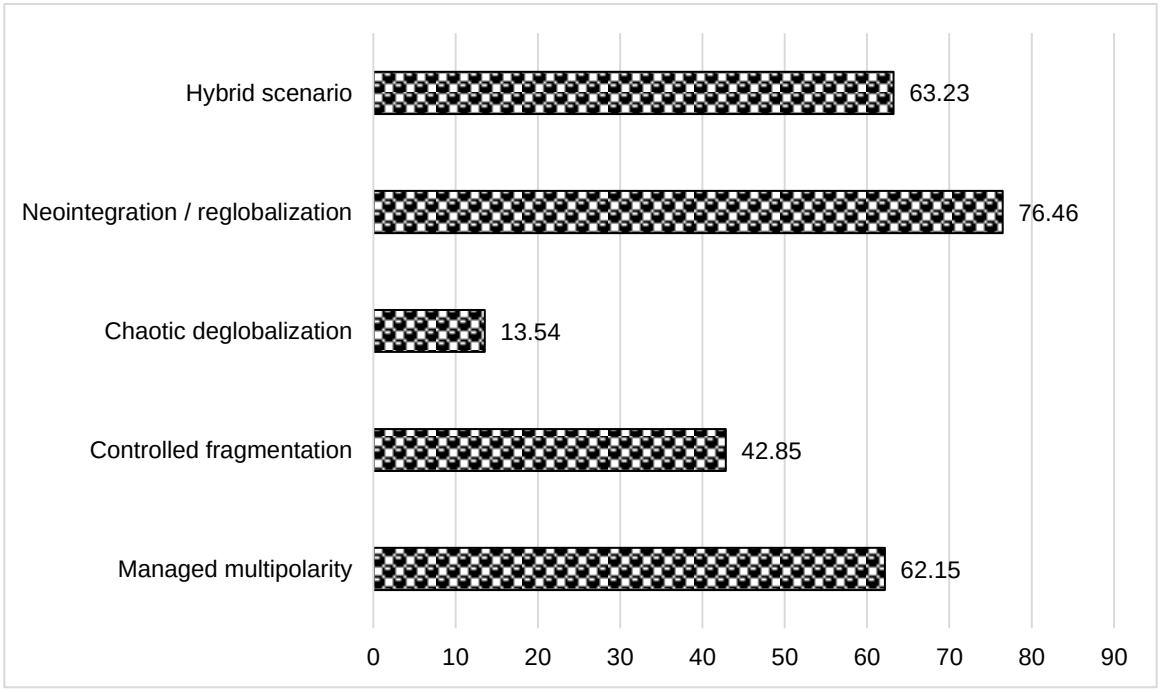

Fig. 2. Integral index of global economic progress for different scenarios taking into account the priority of its components

Source: calculated by the authors

The contribution of each component, taking into account its priority in the scenario, is determined as follows:

$$C_{ij} = v_{ij} \times p_i \quad (6)$$

We consider only the negative contribution of a component to the scenario as a painful hard point. Components with high priorities are especially dangerous:

$$Pain_{ij}^{(hard)} = max(0, -C_{ij}) \quad (7)$$

Bottleneck where progress is weaker compared to the best-case scenario:

$$Gap_{ij} = \max(C_{ij}) - C_{ij} \quad (8)$$

A large Gap_{ij} with a high priority value p_i – is the place, where the scenario loses its potential. At the same time, regression is formally absent. The results of the calculations are given in Table 6.

Table 6

Hard stress points in global economic progress scenarios

Components (Table 2)	Managed multipolarity	Controlled fragmentation	Chaotic deglobalization	Neointegration/ reglobalization	Hybrid scenario
HD	2	1	-2	3	2
TP	1.7	0.85	-1.7	2.55	1.7
KDI	0.9	-0.9	-1.8	2.7	1.8
PE	1.6	0	-1.6	2.4	0.8
GVC	1.6	-0.8	-1.6	2.4	0.8
ID	1.5	0	-1.5	2.25	1.5
FS	0.6	0.6	-1.2	1.2	0.6
IC	0.9	-0.9	-1.8	2.7	1.8
IDv	0.7	0	-1.4	1.4	0.7
RGS	1.2	0.6	0	0.6	1.2
ESGT	0.4	0.4	-0.8	0.8	0.8
GeS	0.5	1	-1	0.5	1
LtG-GDP	0.8	0	-0.8	1.2	0.4

Source: calculated by the authors

Based on the calculation results, it has been established that for the scenarios "Managed Multipolarity," "Neo-integration/Re-globalization," and the hybrid scenario (1+2), all weighted assessments of the components are non-negative. This means that there are no hard stress points in the sense defined by us: the system may be imperfect or less efficient, but none of its elements operates against global progress.

Clearly defined hard stress points appear in the scenario "Controlled Fragmentation" in contrast to the above scenarios, the values of which are less than 0. Therefore, it reflects a state in which most components have not yet entered the regression mode, but the basic elements of globalization are already having a negative impact. This allows us to interpret the transition to this scenario as the first critical "break" in the configuration of the global economic order. The "Chaotic Deglobalization" scenario is even more radical, as most key components take on negative values, with the exception of resilience to global shocks, which has a zero value.

Based on the analysis of the obtained calculations, we will determine possible critical transitions between scenarios taking into account stress points. First, the transition from stress-free scenarios – neointegration, hybrid scenario or managed multipolarity – to controlled fragmentation occurs when three components (knowledge and diffusion of innovations, institutional coherence and global value chains) change sign from non-negative to negative.

In stress-free scenarios, the three components have high positive values, under the influence of fragmentation processes the global system enters a state in which these three components acquire negative values, and a critical transition to the scenario of controlled fragmentation occurs. The content of this transition is that innovation and institutional processes, as well as the organization of value chains, cease to be drivers of development and turn into sources of losses: knowledge circulates mainly within blocks, institutional regimes diverge, and global chains are duplicated and fragmented.

Second, the next threshold of critical deterioration is the transition from controlled fragmentation to chaotic deglobalization. At the point of controlled fragmentation, the system already has three structural minuses, but the other components are either neutral or positive. The transition to chaotic deglobalization means that negative trends extend far beyond the defined triad of components, and cover the areas of human development, technological progress, productivity, investment activity, inclusiveness, financial stability, environmental sustainability, geo-economic security and long-term growth potential. That is, the configuration in which only three components have negative values changes to a state where almost all priority components become hard stress points.

As for non-critical transitions, the following are possible:

NI → GS: weakening of global institutional coherence, partial rollback towards bloc-likeness, increase of political risks in global value chains.

GS → MM: decrease of coordination between blocs, but preservation of relative controllability of the system.

MM → CF: deterioration of institutional coherence, narrowing of knowledge diffusion, stronger regionalization of global value chains.

Upward, conversely, critical transitions are described through the gradual "switching off" of hard stress points. The transition from chaotic deglobalization to controlled fragmentation means that most indicators that had negative values return to at least the neutral level (0.0), and localized negativity persists only in three components – knowledge and diffusion of innovations, institutional coherence and global value chains. That is, the system exits the state of full-scale degradation and returns to the mode of block, but still controlled fragmentation.

The transition from controlled fragmentation to any of the scenarios without hard stress points (managed multipolarity, hybrid scenario, neointegration) occurs when these three key negatives are eliminated. As soon as the weighted estimates of knowledge, institutional coherence and global value chains become integral, the system returns to scenarios, where all components are either neutral or support progress, and the differences between the scenarios themselves are no longer determined by the presence or absence of stress, but by the different strength of the positive effect.

The soft stress point for a particular component is interpreted as the difference between the maximum value of this component among all scenarios and its value in a specific scenario (Table 7). Thus, zero values mean achieving the best level for a given indicator, while positive values reflect a lag and, accordingly, a potential area for improvement without going into a state of regression.

In the "Managed Multipolarity" scenario, significant soft stress points are observed for most components, which indicate that this is a scenario of moderately positive dynamics, which, however, significantly underuses the opportunities for deepening institutional interaction, global circulation of knowledge, and realizing economies of scale in productivity, investment, and value chains. The "Managed Fragmentation" scenario combines both hard and soft stress points. In this context, this scenario is an unstable intermediate configuration that, depending on the vector of changes, can evolve either towards deepening deglobalization trends or towards restoring integration parameters.

Table 7

Soft stress points in global economic progress scenarios

Components (Table 2)	Managed multipolarity	Controlled fragmentation	Chaotic deglobalization	Neointegration/ reglobalization	Hybrid scenario
HD	1			0	1
TP	0.85	1.7		0	0.85
KDI	1.8			0	0.9
PE	0.8			0	1.6
GVC	0.8			0	1.6
ID	0.75			0	0.75
FS	0.6	0.6		0	0.6
IC	1.8			0	0.9
IDv	0.7			0	0.7
RGS	0	0.6		0.6	0
ESGT	0.4	0.4		0	0
GeS	0.5	0		0.5	0
LtG-GDP	0.4			0	0.8

Source: calculated by the authors

In the “Chaotic Deglobalization” scenario, the structure of soft stress points is practically not manifested, since negative (hardly negative) values are observed for most of the priority components. The “Neointegration/Reglobalization” scenario is often considered a benchmark. According to the model, it does not have any hard stress points and demonstrates the maximum possible values for most of the components.

However, the table of soft stress points indicates an important nuance: in terms of resistance to global shocks (0.6) and geo-economic security (0.5), neointegration is inferior to certain alternative configurations (managed multipolarity, hybrid scenario and controlled fragmentation). This means that the globally integrated scenario is not absolutely ideal, since the sensitivity to global shocks and geo-economic risks is high.

In the hybrid scenario, soft stress points are significant, but in terms of resilience to global shocks and environmental sustainability, the hybrid scenario achieves the best values (there are no soft stress points). This provides grounds for interpreting the hybrid scenario as a compromise configuration that combines elements of integration and block-based organization, without generating rigid regression, yet still possessing significant unrealized potential in terms of scale effects, institutional depth, and innovative dynamics.

Conclusions from the conducted research. The conducted research confirms a shift in focus in achieving global economic progress from economic growth to qualitative development indicators. From the perspective of the priority of the components of global economic progress in terms of their fundamental rather than derivative impact, the greatest weight is assigned to human development, institutional coherence, and knowledge diffusion, as it is precisely these factors that shape the long-term capacity of the global economy for self-sustaining development.

Macroeconomic results, in particular, the growth of world GDP, as well as environmental parameters, are considered as endogenous consequences of the functioning of this system, and not as its primary drivers. Under such conditions, scenario modelling allows: to separate structural trends from fluctuations, to identify the interaction between political, technological, institutional, and social determinants of global economic progress, to assess the potential for economic progress under the implementation of the probable scenarios proposed in the study.

Summarizing the results of the conducted analysis of hard and soft stress points and possible transitions between scenarios of global economic progress, it can be argued that the constructed model allows us to consider the scenarios not only as static alternatives, but as dynamic states of a single system, between which both evolutionary and crisis transitions are possible. The proposed system of indicators and the calculated integral index of global economic progress allow us not only to compare scenarios by the level of achieved development, but also to identify structural vulnerabilities and potential trajectories of change.

The assessment results confirm the importance of the hybrid scenario in the near-term perspective. The importance of the hybrid scenario lies in the fact that it creates an optimal balance between excessive integration (vulnerable to shocks) and excessive fragmentation (destructive for progress). That is why it opens up opportunities for a new form of global economic development, in which stability is achieved not through centralization, but through distributed coordination. As a result, a new form of global economic order

is formed, in which: progress is no longer based on maximum integration; fragmentation no longer means degradation; competition does not exclude cooperation; the global economy becomes more resilient than ever in the era of hyperglobalization.

Literature

1. Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., Behrens III, W. W. The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. New York: Universe Books, 1972. URL: https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/ (дата звернення: 02.11.2025).

2. Great Transition: The Promise and Lure of the Times Ahead / Raskin P., Banuri T., Gallopín G., Gutman P., Hammond A., Kates R., Swart R. Stockholm : Stockholm Environment Institute. 2002. 106 p. URL : https://greattransition.org/gt-essay (дата звернення: 02.11.2025).

3. What are the Shared Socioeconomic Pathways (SSPs)? URL: https://ourworldindata.org/explorers/ipcc-scenarios (дата звернення: 02.11.2025).

4. A new scenario framework for climate change research: The concept of shared socioeconomic pathways / O'Neill, B.C., Kriegler, E., Riahi, K. et al. *Climatic Change.* 2014. Vol. 122(3). P. 387–400. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-013-0905-2 (дата звернення: 02.11.2025).

5. Meadows Donella, Randers Jorgen, Meadows Dennis. A Synopsis: Limits to Growth: The 30-Year Update. URL : https://donellameadows.org/archives/a-synopsis-limits-to-growth-the-30-year-update/ (дата звернення: 02.11.2025).

6. Global Trends 2040. URL: https://www.dni.gov/index.php/gt2040-home/introduction (дата звернення: 02.11.2025).

7. Global Economic Futures: Productivity in 2030. World Economic Forum. 2025, URL: https://www.weforum.org/publications/global-economic-futures-productivity-in-2030/ (дата звернення: 02.11.2025).

8. Powell Jonathan M., Clayton Thyne L. Global instances of coups from 1950 to 2010: A new dataset. *Journal of Peace Research,* 2011. *Vol.* 48. No 2. P. 249-259. URL : https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022343310397436 *(*дата звернення: 02.11.2025).

9. Bermeo Nancy.. On Democratic Backsliding. *Journal of Democracy*. 2016. Vol. 27. No. 1. P. 5-19. URL : https://muse.jhu.edu/article/607612 (дата звернення: 02.11.2025).

10. Rajoelina Andry and the Legitimacy Paradox. URL: https://jonathanmpowell.com/2025/10/21/andry-rajoelina-and-the-legitimacy-paradox/ (дата звернення: 02.11.2025).

11. No TikTok on Government Devices Act. URL: https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/1143 (дата звернення: 02.11.2025).

12. Alipay and the payment methods for the Chinese market. URL: https://www.fabrick.com/en-gb/insights/blog/digital-payments-in-china/ (дата звернення: 02.11.2025).

13. Gallopín G., Hammond A., Raskin P., Swart, R. *Branch points: Global scenarios and human choice. Stockholm Environment Institute. PoleStar Series Report,* 1997. No 7. URL: https://www.researchgate.net/publication/292719465_Branch_Points_Global_Scenarios_and_Human_Choice (дата звернення: 02.11.2025).

14. Raskin P. A. Great Transition? Where We Stand. 2014, October. URL: https://greattransition.org/publication/a-great-transition-where-we-stand (дата звернення: 02.11.2025).

15. Klingebiel S., Sumner A. Navigating the Tipping Point: Four Futures for Global Development Cooperation. *Global Policy,* 2025. 27 June. URL: https://www.globalpolicyjournal.com/blog/27/06/2025/navigating-tipping-point-four-futures-global-development-cooperation (дата звернення: 02.11.2025).

16. Arriola C., Cai M., Kowalski P., Miroudot S., van Tongeren F. Towards demystifying trade dependencies: At what point do trade linkages become a concern? *OECD Trade Policy Papers*. 2024. No. 280, OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/towards-demystifying-trade-dependencies_2a1a2bb9-en.html (дата звернення: 02.11.2025).

References

1. Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. and Behrens III, W.W. (1972), "The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind", Universe Books, New York, USA, available at: https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/ (access date: 02.11.2025).

2. Raskin, P., Banuri, T., Gallopín, G., Gutman, P., Hammond, A., Kates, R. and Swart, R. (2002), "Great transition: The promise and lure of the times ahead", Stockholm Environment Institute, Stockholm, Sweden, 106 p., available at: https://greattransition.org/gt-essay (access date: 02.11.2025).

3. Our World in Data, "What are the Shared Socioeconomic Pathways (SSPs)?", available at: https://ourworldindata.org/explorers/ipcc-scenarios (access date: 02.11.2025).

4. O'Neill, B.C., Kriegler, E., Riahi, K. et al. (2014), "A new scenario framework for climate change research: The concept of shared socioeconomic pathways", *Climatic Change,* vol. 122, no. 3, pp. 387–400, available at: https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-013-0905-2 (access date: 02.11.2025).

5. Meadows, D., Randers, J. and Meadows, D. (2004), "A synopsis: Limits to growth: The 30-year update", available at: https://donellameadows.org/archives/a-synopsis-limits-to-growth-the-30-year-update/ (access date: 02.11.2025).

6. Office of the Director of National Intelligence (2021), Global trends 2040, available at: https://www.dni.gov/index.php/gt2040-home/introduction (access date: 02.11.2025).

7. World Economic Forum (2025), Global economic futures: Productivity in 2030, available at: https://www.weforum.org/publications/global-economic-futures-productivity-in-2030/ (access date: 02.11.2025).

8. Powell, J.M. and Thyne, C.L. (2011), "Global instances of coups from 1950 to 2010: A new dataset", Journal of Peace Research, vol. 48, no. 2, pp. 249–259, available at: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022343310397436 (access date: 02.11.2025).

9. Bermeo, N. (2016), "On democratic backsliding", Journal of Democracy, vol. 27, no. 1, pp. 5–19, available at: https://muse.jhu.edu/article/607612 (access date: 02.11.2025).

10. Powell, J.M. (2025), "Andry Rajoelina and the legitimacy paradox", available at: https://jonathanmpowell.com/2025/10/21/andry-rajoelina-and-the-legitimacy-paradox/ (access date: 02.11.2025).

11. United States Congress (2021), No TikTok on Government Devices Act, available at: https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/1143 (access date: 02.11.2025).

12. Fabrick, "Alipay and the payment methods for the Chinese market", available at: https://www.fabrick.com/en-gb/insights/blog/digital-payments-in-china/ (access date: 02.11.2025).

13. Gallopín, G., Hammond, A., Raskin, P. and Swart, R. (1997), Branch points: Global scenarios and human choice, PoleStar Series Report, no. 7, Stockholm Environment Institute, Stockholm, Sweden, available at: https://www.researchgate.net/publication/292719465_Branch_Points_Global_Scenarios_and_Human_Choice (access date: 02.11.2025).

14. Raskin, P.A. (2014), "A great transition? Where we stand", available at: https://greattransition.org/publication/a-great-transition-where-we-stand (access date: 02.11.2025).

15. Klingebiel, S. and Sumner, A. (2025), "Navigating the tipping point: Four futures for global development cooperation", Global Policy, 27 June, available at: https://www.globalpolicyjournal.com/blog/27/06/2025/navigating-tipping-point-four-futures-global-development-cooperation (access date: 02.11.2025).

16. Arriola, C., Cai, M., Kowalski, P., Miroudot, S. and van Tongeren, F. (2024), Towards demystifying trade dependencies: At what point do trade linkages become a concern?, OECD Trade Policy Papers, no. 280, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/en/publications/towards-demystifying-trade-dependencies_2a1a2bb9-en.html (access date: 02.11.2025).

Іващук І.О., Запухляк В.З.

ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА СЦЕНАРІЇВ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГРЕСУ

Мета. Теоретичне обґрунтування сценарного підходу до глобального економічного прогресу та розробка ймовірних сценаріїв з наступним оцінюванням інтегрального індексу глобального економічного прогресу для кожного з них.

Методика дослідження. У дослідженні було використано міждисциплінарний підхід до досягнення поставленої мети, зокрема: для теоретичного обґрунтування сценарного підходу до глобального економічного прогресу – логіко-теоретичний метод та абстрагування; для ідентифікації та структурування та класифікації сценаріїв глобального економічного прогресу – метод сценарного аналізу; для порівняння сценаріїв – компаративний метод; для виокремлення основних складових глобального економічного прогресу – аналізу та синтезу; для оцінювання інтегрального індексу глобального економічного прогресу та виявлення стресових точок у кожному сценарії – економіко-статистичний аналіз.

Результати дослідження. Теоретично обґрунтовано актуальність сценарного аналізу у дослідженні глобального економічного розвитку та проаналізовано окремі сценарні моделі. Запропоновано альтернативні сценарії глобального економічного прогресу та розкрито їх базові характеристики. Обґрунтовано ймовірності настання кожного сценарію. Проведено порівняльну оцінку впливу ключових складових глобального економічного прогресу в різних сценаріях, підтверджено їх асиметричний характер та визначено їх пріоритетність. Запропоновано інтегральний індекс глобального економічного прогресу за різними сценаріями та проведено його оцінювання та аналітичну інтерпретацію. Аргументовано існування стресових точок у кожному сценарії. Ідентифіковано як жорсткі, так і м'які стресові точки, що знижують ефективність сценаріїв.

Підтверджено, що найбільш оптимальним у сучасних умовах є гібридний сценарій, а для довгострокової перспективи – сценарій неоінтеграції.

Наукова новизна результатів дослідження. Теоретично обґрунтовано концептуальний підхід до проведення сценарного аналізу глобального економічного прогресу, який інтегрує структурні складові, враховує їхню пріоритетність та дозволяє ідентифікувати як сценарії розвитку, так і критичні точки регресу сценаріїв. Запропоновано авторську типологію сценаріїв, оцінено інтегральний індекс прогресу та розраховано жорсткі і м'які стресові точки у сценаріях глобального економічного прогресу.

Практична значущість результатів дослідження. Створено інструментарій для стратегічного планування глобального економічного розвитку, що дозволяє оцінювати не лише напрям розвитку глобальної економіки, а й конкретні інституційні, технологічні та соціальні чинники, які визначають глобальний економічний прогрес. Результати дослідження можуть використовуватися у прогнозних дослідженнях, в науковій діяльності та освітньому процесі.

Ключові слова: світовий порядок, глобалізація, глобальний розвиток, глобальний економічний прогрес, сценарне моделювання, мультиполярність, фрагментарність, деглобалізація, неоінтеграція, людський розвиток, інституційна узгодженість, інтегральний індекс, стресові точки.

Ivashchuk I.O., Zapukhlyak V.Z.

THEORETICAL CONCEPTUALIZATION AND ASSESSMENT OF GLOBAL ECONOMIC PROGRESS SCENARIOS

Purpose. The aim of the article is a theoretical substantiation of the scenario approach to global economic progress and development of probable scenarios with subsequent assessment of the integral index of global economic progress for each of them.

Methodology of research. An interdisciplinary approach to achieving the set goal was used in the study, in particular: logical and theoretical method and abstraction were used for the theoretical substantiation of the scenario approach to global economic progress; scenario analysis method – for the identification and structuring and classification of scenarios of global economic progress; comparative method was used for comparison of scenarios; analysis and synthesis – for the isolation of the main components of global economic progress; economic and statistical analysis – for the assessment of the integral index of global economic progress and identification of stress points in each scenario.

Findings. The relevance of scenario analysis in the study of global economic development is theoretically substantiated and individual scenario models are analysed. Alternative scenarios of global economic progress are proposed and their basic characteristics are revealed. The probabilities of each scenario are substantiated. A comparative assessment of the impact of key components of global economic progress in different scenarios is carried out, their asymmetric nature is confirmed and their priority is determined. An integral index of global economic progress is proposed for different scenarios and its evaluation and analytical interpretation are carried out. The existence of stress points in each scenario is argued. Both hard and soft stress points that reduce the effectiveness of scenarios are identified. It is confirmed that the most optimal in modern conditions is the hybrid scenario, and for the long-term perspective, the neointegration scenario.

Originality. Theoretically substantiated is a conceptual approach to conducting scenario analysis of global economic progress, which integrates structural components, takes into account their priority and allows identifying both development scenarios and critical points of regression of scenarios. The author's typology of scenarios is proposed, the integral progress index is estimated and hard and soft stress points in scenarios of global economic progress are calculated.

Practical value. A toolkit for strategic planning of global economic development is created, which allows to assess not only the direction of development of the global economy, but also specific institutional, technological and social factors that determine global economic progress. The research results can be used in forecasting studies, in scientific activities and in the educational process.

Key words: world order, globalization, global development, global economic progress, scenario modelling, multipolarity, fragmentation, deglobalization, neointegration, human development, institutional coherence, integral index, stress points.

Дата надходження рукопису: 28.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 19.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 005.32:331.101.3:338.43(1-22) **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.5**
JEL Classification: J43, E24, Q10

Пронько Л.М.,
канд. екон. наук, доцент,
декан факультету менеджменту та права,
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-5633-901X,
Вінницький національний аграрний університет

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАКРІПЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ

Pronko L.M.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
dean of the faculty of management and law,
Vinnytsia National Agrarian University

MOTIVATIONAL MECHANISMS FOR RETAINING HUMAN CAPITAL IN RURAL AREAS

Постановка проблеми. Тривале скорочення чисельності сільського населення та посилення відтоку кваліфікованої робочої сили є одними з найгостріших викликів соціально-економічного розвитку сільських територій України. Умови демографічної кризи, старіння населення та зростаючої внутрішньої й зовнішньої трудової мобільності зумовлюють загрозу втрати людського потенціалу, необхідного для забезпечення стабільного функціонування аграрного сектору та життєздатності сільських громад. За таких обставин проблема закріплення людського капіталу в сільській місцевості набуває системного характеру та потребує наукового осмислення в контексті відтворювальних процесів.

Низький рівень доходів, обмежені можливості професійної та підприємницької самореалізації, а також недостатній розвиток соціальної, транспортної й цифрової інфраструктури істотно знижують привабливість сільських територій для проживання і праці, особливо для молоді та осіб із високим рівнем освіти. Внаслідок цього посилюються міграційні настрої, скорочується трудовий потенціал села та порушуються процеси простого й розширеного відтворення людського капіталу. Втрата кваліфікованих кадрів не лише обмежує можливості модернізації аграрного виробництва, а й послаблює інституційну спроможність громад до реалізації стратегій сталого розвитку.

У сучасних умовах, ускладнених воєнними викликами та трансформаційними процесами євроінтеграції, забезпечення збереження та закріплення людського капіталу на сільських територіях набуває особливої актуальності. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу чинників мотивації населення до проживання й трудової діяльності в сільській місцевості та обґрунтування ефективних механізмів державної і регіональної політики, спрямованих на підвищення рівня життя, розвиток соціальної інфраструктури та створення умов для довгострокового відтворення людського капіталу села.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях Т. Шульца та Г. Беккера людський капітал розглядається як результат інвестицій в освіту, навички та здоров'я, що формують економічну поведінку та мотивацію індивідів, закладаючи теоретичні основи аналізу механізмів його закріплення [1; 2]. Інституційний вимір мотиваційних процесів розкрито у працях Д. Норта, а також у дослідженнях П. Кругмана та М. Портера, де акцентовано увагу на ролі інституційних і просторово-економічних чинників у формуванні стимулів до проживання та трудової діяльності на певних територіях [3–5]. Вітчизняні науковці О. Кушнерик, О. Шпикуляк, О. Алєксєєва та Г. Краєвська зосереджують увагу на мотиваційних чинниках зайнятості, проживання в сільській місцевості та розвитку аграрного підприємництва як ключових інструментах утримання людського потенціалу [6–8]. Водночас дослідження В. Борщевського, В. Чемериса, С. Дудка та С. Маклакова засвідчують, що недостатній рівень розвитку соціальної інфраструктури та обмежені можливості професійного розвитку залишаються основними бар'єрами формування стійких мотиваційних механізмів закріплення людського капіталу на сільських територіях [9; 10]. Водночас поза належною увагою науковців залишаються сучасні проблеми закріплення та відтворення людського капіталу, що сформувалися під впливом масштабних деструктивних чинників, насамперед зумовлених військовою агресією російської федерації проти України. Це зумовлює потребу в оновленні теоретико-методологічних підходів до оцінювання міграційних, мотиваційних і соціально-економічних детермінант людського капіталу в умовах воєнної та післявоєнної трансформації.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні мотиваційних механізмів закріплення людського капіталу на сільських територіях та визначенні напрямів підвищення їхньої ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотиваційні механізми закріплення людського капіталу на сільських територіях доцільно трактувати як цілісну систему економічних, соціальних та інституційних стимулів, спрямованих на формування у населення стійкої зацікавленості в проживанні, трудовій діяльності та активній участі в соціально-економічному розвитку місцевих громад. У межах відтворювального підходу такі механізми забезпечують не лише утримання наявного людського потенціалу, а й створюють передумови для його якісного оновлення та довгострокового розвитку.

У працях представників теорії людського капіталу (Т. Шульц, Г. Беккер) мотивація до накопичення та використання людського капіталу розглядається як функція очікуваної віддачі від інвестицій у працю, освіту та здоров'я [1; 2]. З цієї позиції мотиваційні механізми на сільських територіях мають забезпечувати співвідношення між витратами й вигодами, яке робить проживання та працю на селі економічно доцільними для індивіда. Водночас інституційна економіка (Д. Норт) підкреслює роль формальних і неформальних правил у формуванні мотиваційної поведінки, що особливо важливо для сільських громад із обмеженим доступом до ринків і ресурсів [3].

З позицій теорії регіонального розвитку та просторової економіки (П. Кругман, М. Портер) закріплення людського капіталу пов'язується з наявністю локальних конкурентних переваг, зокрема доступу до якісної інфраструктури, можливостей зайнятості та соціального середовища [4]. У цьому контексті мотиваційні механізми виходять за межі суто економічних стимулів і включають соціальні фактори – рівень життя, якість публічних послуг, соціальну згуртованість і довіру в громаді.

Вітчизняні науковці наголошують, що для сільських територій України мотиваційні механізми мають бути адаптовані до структурних особливостей аграрної економіки та демографічної ситуації [5]. На їхню думку, низький рівень доходів, обмежені можливості професійної самореалізації та недостатня інституційна підтримка з боку держави знижують мотивацію населення до закріплення на селі й посилюють міграційні процеси. Відтак ефективність мотиваційних механізмів визначається здатністю поєднати матеріальні стимули з розвитком соціальної інфраструктури та локальних інститутів.

Економічні стимули є базовою складовою системи закріплення людського капіталу на сільських територіях, оскільки безпосередньо визначають дохідні можливості населення, стабільність зайнятості та перспективи професійної й підприємницької самореалізації [6]. До ключових економічних стимулів належать конкурентоспроможний рівень оплати праці, наявність стабільних робочих місць, доступ до підприємницької діяльності, фінансових ресурсів і ринків збуту. Саме сукупність цих чинників формує економічну привабливість сільських територій для проживання та праці.

Статистичні дані Державної служби статистики України (ДССУ) свідчать, що у 2020–2024 рр. середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві залишалася на рівні 75–80 % від середнього показника по економіці, що знижує конкурентоспроможність аграрного сектору на ринку праці [11]. Одночасно рівень зайнятості сільського населення був на 6–8 % нижчим, ніж у міській місцевості, а частка сезонної та неформальної зайнятості перевищувала 30 % загальної кількості зайнятих у сільських територіях [11]. Така структура зайнятості зумовлює нестабільність доходів і знижує мотивацію економічно активного населення до довгострокового закріплення на селі.

Важливу роль у формуванні економічних стимулів відіграє розвиток підприємницької діяльності, зокрема фермерства, сільськогосподарської кооперації та несільськогосподарського бізнесу. Державні програми підтримки фермерства та кооперації охоплювали не більше 10–15 % потенційних отримувачів, що обмежує їх вплив на масове підвищення доходів і зайнятості в сільській місцевості.

Розвиток несільськогосподарської діяльності розглядається як важливий напрям диверсифікації економіки сільських територій і посилення мотиваційних стимулів закріплення людського капіталу. Це свідчить про позитивний вплив розвитку малого бізнесу, сфери послуг і переробної діяльності на економічну привабливість сільських територій.

Доступ до фінансових ресурсів також є важливим економічним стимулом. За інформацією Національного банку України, у 2020–2024 рр. частка кредитів, спрямованих на розвиток малого та середнього бізнесу в сільській місцевості, залишалася обмеженою через високі кредитні ризики та недостатню платоспроможність позичальників [12] Водночас програми державного пільгового кредитування та грантової підтримки частково зменшували ці обмеження, проте їх охоплення залишалося недостатнім для формування системного ефекту.

Соціальні та інфраструктурні чинники відіграють визначальну роль у формуванні мотивації населення до проживання і трудової діяльності на сільських територіях, оскільки безпосередньо впливають на якість життя, рівень соціальної безпеки та можливості професійної й особистісної самореалізації [7]. Соціальна інфраструктура, що охоплює систему освіти, охорони здоров'я, житлові умови, культурні та рекреаційні послуги, формує соціальну привабливість села та значною мірою визначає довгострокові рішення домогосподарств щодо закріплення або міграції, особливо серед молоді та кваліфікованих фахівців.

Статистичні дані Державної служби статистики України свідчать, що у 2020–2024 рр. доступність соціальної інфраструктури в сільській місцевості залишалася істотно нижчою, ніж у міських територіях [11]. Зокрема, забезпеченість закладами загальної середньої освіти в сільській місцевості скоротилася більш ніж на 15 %, що супроводжувалося зростанням середньої відстані до місця навчання та зниженням освітньої доступності в малих і віддалених населених пунктах. Одночасно забезпеченість педагогічними кадрами у сільських школах була на 20–25 % нижчою порівняно з міськими, що негативно позначається на якості освітніх послуг і мотивації молодих спеціалістів працювати на селі [13].

Суттєвим мотиваційним бар'єром залишається обмежений доступ до медичних послуг. За даними Міністерства охорони здоров'я України, у 2024 р. забезпеченість лікарями в сільській місцевості була майже вдвічі нижчою, ніж у містах, а близько третини сільських населених пунктів мали обмежений або нерегулярний доступ до первинної медичної допомоги [14]. Така ситуація знижує рівень соціальної захищеності населення та посилює міграційні настрої, особливо серед сімей із дітьми та осіб працездатного віку.

Житлові умови та стан інженерної інфраструктури також істотно впливають на мотивацію закріплення людського капіталу. За даними ДССУ, у 2020–2024 рр. частка сільських домогосподарств, забезпечених централізованим водопостачанням і водовідведенням, залишалася на 25–30 % нижчою, ніж у міських територіях [11]. Обмежений доступ до якісних житлово-комунальних послуг знижує комфорт проживання та стримує закріплення молодих фахівців у сільській місцевості.

Важливим елементом соціальної привабливості села є наявність культурних, спортивних і рекреаційних послуг, які сприяють розвитку соціального капіталу та зміцненню локальної ідентичності [8]. За статистикою ДССУ, у 2020–2024 рр. кількість закладів культури в сільській місцевості скорочувалася швидшими темпами, ніж у містах, що обмежує можливості соціальної взаємодії та дозвілля. Водночас у громадах, де реалізовувалися проєкти розвитку культурної та рекреаційної інфраструктури, спостерігався вищий рівень соціальної активності населення та нижчі міграційні настрої [11]. Доступність якісної освіти є одним із ключових мотиваційних чинників, особливо для молоді та сімей із дітьми. За даними Міністерства освіти і науки України, у 2020–2024 рр. кількість закладів загальної середньої освіти в сільській місцевості скоротилася більш ніж на 15 %, що призвело до збільшення середньої відстані до місця навчання та зниження освітньої доступності в малих і віддалених населених пунктах. Водночас забезпеченість сільських шкіл педагогічними кадрами залишалася нижчою за міську на 20–25 %, що негативно позначається на якості освітніх послуг і мотивації молодих фахівців працювати в сільській місцевості [15].

Інституційні та управлінські стимули посідають особливе місце в системі мотиваційних чинників закріплення людського капіталу на сільських територіях, оскільки вони формують середовище довіри, передбачуваності та участі, необхідне для прийняття довгострокових життєвих і професійних рішень [9]. До ключових інституційних чинників мотивації належать рівень довіри населення до органів державної влади та місцевого самоврядування, прозорість і підзвітність управлінських рішень, стабільність нормативно-правових правил економічної діяльності, а також реальні можливості участі громадян у процесах місцевого розвитку.

За даними соціологічних та статистичних обстежень, у 2021–2024 рр. рівень довіри сільського населення до органів місцевого самоврядування залишався вищим, ніж до центральних органів влади, проте мав значну територіальну диференціацію [16]. За експерною оцінкою науковців, у громадах із вищою фінансовою спроможністю та налагодженими механізмами комунікації з населенням частка жителів, які позитивно оцінювали діяльність місцевої влади, перевищувала 50–55 %, тоді як у депресивних громадах цей показник не перевищував 30–35 % [17]. Така різниця істотно впливає на мотиваційні очікування населення щодо доцільності довгострокового проживання та праці в сільській місцевості.

Прозорість управлінських рішень і доступність інформації про використання бюджетних коштів є важливими передумовами формування довіри та соціальної легітимності місцевої влади. За даними Міністерства цифрової трансформації України, у 2024 р. лише близько 45 % сільських територіальних громад системно застосовували інструменти відкритого бюджету, електронних консультацій або публічної звітності [18]. Обмежене використання таких інструментів знижує залученість населення до процесів управління та стримує розвиток партнерських відносин між владою, бізнесом і громадою.

Важливим інституційним стимулом закріплення людського капіталу є участь населення у процесах місцевого розвитку. За даними експертних оцінювань, у 2023–2024 рр. лише близько 20–25 % сільських жителів брали участь у громадських слуханнях, місцевих ініціативах або проєктах розвитку громад [19]. Водночас у громадах із розвиненими механізмами участі – громадськими бюджетами, дорадчими органами, програмами підтримки місцевих ініціатив – спостерігався вищий рівень соціальної активності населення та нижчі міграційні настрої, що свідчить про позитивний вплив інституційної залученості на мотивацію закріплення людського капіталу.

Стабільність і передбачуваність правил економічної діяльності також відіграють важливу роль у формуванні мотиваційних очікувань. За оцінками НБУ у 2020–2024 рр. часті зміни регуляторних умов і

обмежений доступ до правового захисту стримували розвиток малого бізнесу в сільській місцевості, що знижувало довіру підприємців до довгострокових інвестиційних рішень. Натомість у громадах, де органи місцевого самоврядування забезпечували стабільні умови ведення бізнесу та консультаційну підтримку, рівень підприємницької активності був у середньому на 15–20 % вищим [20].

Ефективне закріплення людського капіталу на сільських територіях потребує комплексного вдосконалення мотиваційних механізмів на засадах поєднання економічних і соціальних стимулів у межах єдиної стратегії розвитку сільських громад. Досвід реалізації державних і регіональних програм свідчить, що фрагментарне застосування окремих інструментів не забезпечує стійкого мотиваційного ефекту. За даними експертів, у 2023 р. лише близько 45 % сільських територіальних громад мали затверджені стратегії розвитку, в яких питання людського капіталу та рівня життя розглядалися комплексно [21]. Відсутність інтегрованих стратегій знижує узгодженість мотиваційних заходів і обмежує їх довгострокову результативність.

Важливим напрямом удосконалення є диференціація мотиваційних інструментів залежно від демографічних і професійних характеристик населення. За даними Державної служби статистики України, у 2020–2024 рр. найбільші міграційні втрати сільських територій припадали на вікову групу 18–35 років, що свідчить про недостатню орієнтацію мотиваційних заходів на молодь і молодих фахівців [11]. Для цієї категорії ключовими стимулами є доступ до якісної освіти, житла та можливостей професійної самореалізації, тоді як для старших вікових груп пріоритетного значення набувають стабільність зайнятості та доступність соціальних і медичних послуг.

Інтеграція мотиваційних механізмів у систему державної та регіональної політики є необхідною умовою їх ефективності. Статистичні дані свідчать, що у 2020–2024 рр. програми підтримки зайнятості, розвитку підприємництва та соціальної інфраструктури реалізовувалися різними відомствами без належної координації, що знижувало їх вплив на мотивацію закріплення людського капіталу. За оцінками Мінекономіки, програмами активної політики зайнятості було охоплено лише 12–15 % економічно активного сільського населення [22], що не дозволяє сформувати системний мотиваційний ефект на національному рівні.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває врахування принципів стійкості та резильєнтності у формуванні мотиваційних механізмів закріплення людського капіталу на сільських територіях у післявоєнний період. Воєнні дії та пов'язані з ними економічні й соціальні шоки суттєво порушили відтворювальні процеси в аграрному секторі та посилили вразливість сільських громад. За даними міжнародних організацій, у 2022–2024 рр. понад третина сільських територій зазнала скорочення економічної активності, що проявлялося у зменшенні обсягів виробництва, скороченні робочих місць і падінні доходів населення [23].

Статистичні оцінки свідчать, що у зазначений період рівень зайнятості сільського населення знизився в середньому на 5–7 % порівняно з довоєнним рівнем, а частка домогосподарств із нестабільними джерелами доходів суттєво зросла. Це посилило ризики втрати людського капіталу та знизило мотивацію населення до довгострокового проживання і трудової діяльності в сільській місцевості, особливо серед молоді та кваліфікованих фахівців. За оцінками міжнародних організацій, у 2022–2024 рр. міграційні втрати сільських територій були вищими, ніж у попередні роки, що поглибило демографічні дисбаланси та дефіцит трудових ресурсів [24].

У цьому контексті мотиваційні механізми мають бути орієнтовані не лише на відновлення базових умов життєдіяльності – зайнятості, доходів і доступу до соціальних послуг, – а й на формування адаптивних можливостей сільських громад [10]. Йдеться про створення умов для диверсифікації економічної діяльності, розвиток локального підприємництва та підтримку малого і середнього бізнесу як джерел стабільних доходів і зайнятості.

Важливою складовою резильєнтних мотиваційних механізмів є зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. У громадах із вищим рівнем інституційної спроможності спостерігався нижчий рівень міграційних настроїв і вищий рівень залучення населення до місцевих ініціатив, що свідчить про позитивний вплив управлінських чинників на мотивацію закріплення людського капіталу.

Таким чином, інтеграція принципів стійкості та резильєнтності у формування мотиваційних механізмів є необхідною умовою збереження та відновлення людського капіталу сільських територій у післявоєнний період. Орієнтація на адаптивність, локальну економічну активність і посилення інституційної спроможності громад дозволяє сформувати довгострокові мотиваційні очікування населення та створити основу для стійкого соціально-економічного розвитку сільських територій України.

Висновки з проведеного дослідження. Мотиваційні механізми виступають визначальною складовою закріплення людського капіталу на сільських територіях, оскільки саме вони обумовлюють результативність його формування, використання та відтворення у довгостроковому вимірі. Через систему мотиваційних стимулів формується схильність населення до проживання в сільській місцевості, участі у трудовій діяльності та залучення до соціально-економічного розвитку громад, при

цьому мотивація має комплексний характер і не зводиться виключно до рівня оплати праці чи окремих соціальних гарантій.

Найвища ефективність мотиваційних механізмів досягається за умови поєднання економічних, соціальних та інституційних стимулів у межах цілісної стратегії розвитку сільських територій. Зростання доходів і стабільності зайнятості, розвиток соціальної й інженерної інфраструктури, а також зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування формують взаємодоповнювальне середовище для утримання людського капіталу, тоді як відсутність комплексного підходу посилює міграційні процеси та поглиблює дисбаланси на локальних ринках праці.

Результативність мотиваційних механізмів зумовлюється необхідністю їх диференціації за демографічними та професійними групами населення, насамперед щодо молоді та кваліфікованих фахівців, для яких визначальними є можливості професійної самореалізації, доступ до якісних соціальних послуг, належні житлові умови та передбачувані правила економічної діяльності. В умовах воєнних і післявоєнних трансформацій формування таких механізмів має ґрунтуватися на принципах стійкості та резильєнтності, що сприяє збереженню людського потенціалу, відновленню економічної активності, зниженню міграційних втрат і забезпеченню довгострокового сталого розвитку сільських територій.

Література

1. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. P. 1-17.
2. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago : University of Chicago Press, 1964. 412 p.
3. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
4. Krugman P. Geography and Trade. Cambridge, MA : MIT Press, 1991. 142 p.
5. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. № 6. P. 77-90.
6. Кушнерик О. В. Мотиваційні системи в механізмі управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2865 (дата звернення: 25.09.2025).
7. Шпикуляк О. Г., Алєксєєва О. В. Потенціал аграрного підприємництва у формуванні інституційного механізму зайнятості населення : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 238 с.
8. Краєвська Г. О. Мотивація проживання в сільських поселеннях України. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 3. С. 149-161.
9. Борщевський В. В., Чемерис В. А. Модернізація соціальної інфраструктури села в контексті нарощування економічного потенціалу сільських територій та еволюції аграрного ринку регіону. *Регіональна економіка*. 2015. № 1. С. 64-70.
10. Дудко С. В., Маклаков С. М. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4(71). С. 148-155.
11. Статистичний щорічник України 2024. https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024 (дата звернення: 02.10.2025).
12. Національний банк України. Річний звіт за 2024 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (дата звернення: 25.09.2025).
13. Система освіти України: проблеми воєнного стану та перспективи повоєнного розвитку / за ред. А. О. Литвинчука ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2024. 162 с.
14. Звіт національної служби здоров'я України. URL: https://medplatforma.com.ua/images/96374/zvit_nszu_2024.pdf (дата звернення: 27.09.2025).
15. НІСС. Освітньо-кваліфікаційні диспропорції ринку праці України: сучасні реалії та перспективи. 2025. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osvitno-kvalifikatsiyni-dysproportsiyi-rynku-pratsi-ukrayiny (дата звернення: 25.09.2025).
16. Грушецький Антон. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2024 роках. 2025. URL: https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1 (дата звернення: 25.09.2025).
17. Казюк Яніна, Венцель Віктор. Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областей. 2025. URL: https://decentralization.ua/news/19512 (дата звернення: 27.09.2025).
18. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik (дата звернення: 27.09.2025).
19. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках : аналіт. доп. / Каплан Ю., Скворцова В., Валевський О. та ін. ; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ : НІСД, 2024. 47 с. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15.

20.Як місцева влада може допомогти бізнесу: інструменти фінансової підтримки. URL: https://decentralization.ua/news/18312 (дата звернення: 25.09.2025).

21.ГО «Центр спільних дій». Громади воєнного часу. Витривалі та спроможні. URL: https://centreua.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady_voyennogo_chasu_veb.pdf (дата звернення: 26.09.2025).

22.Ринки праці та освітніх послуг в Україні в умовах воєнного стану / за ред. С. В. Мельника ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2024. 83 с. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/monoraph_melnyk-2024-full.pdf (дата звернення: 26.09.2025).

23.Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Impact of the War in Ukraine on Agriculture and Rural Livelihoods. Rome : FAO, 2024. URL: https://www.fao.org (дата звернення: 25.09.2025).

24.International Organization for Migration (IOM). Ukraine Internal Displacement and Migration Monitoring Reports. Geneva : IOM, 2024. URL: https://www.iom.int (дата звернення: 25.09.2025).

References

1. Schultz, T.W. (1961), "Investment in Human Capital", *The American Economic Review*, Vol. 51, no. 1, pp. 1-17.

2. Becker, G.S. (1964), Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, University of Chicago Press, Chicago, USA, 412 p.

3. North, D.C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, USA, 152 p.

4. Krugman, P. (1991), Geography and Trade, MIT Press, MA, Cambridge, USA, 142 p.

5. Porter, M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, Vol. 76, no. 6, pp. 77-90.

6. Kushneryk, O.V. (2014), "The motivational systems are in the mechanism of management an enterprise from processing of agricultural produce", *Efektyvna ekonomika*, no. 3, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2865 (access date September 25, 2025).

7. Shpykuliak, O.H. and Alieksieieva, O.V. (2023), *Potentsial ahrarnoho pidpryiemnytstva u formuvanni instytutsiinoho mekhanizmu zainiatosti naselennia* [The potential of agricultural entrepreneurship in the formation of an institutional mechanism for employment of the population], monograph, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 238 p.

8. Kraievska, H.O. (2017), "Motivation of residence in rural settlements of Ukraine", *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika,* no. 3, pp. 149-161.

9. Borshchevskyi, V.V. and Chemerys, V.A. (2015), "Modernization of social infrastructure in rural areas in the context of increasing its economic potential and the evolution of the agricultural market in the region", *Rehionalna ekonomika,* no. 1, pp. 64-70.

10.Dudko, S.V. and Maklakov, S.M. (2019), "Motivational factors of ensuring the qualitative employment and professional development of the personnel", *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu,* no. 4(71), pp. 148-155.

11.State Statistics Service of Ukraine (2024), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2024* [Statistical Yearbook of Ukraine 2024], available at: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024 (access date October 02, 2025).

12.National Bank of Ukraine (2024), *Richnyi zvit za 2024 rik* [Annual report for 2024], available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (access date September 25, 2025).

13.Lytvynchuk, A.O. (ed.) (2024), *Systema osvity Ukrainy: problemy voiennoho stanu ta perspektyvy povoiennoho rozvytku* [Education system of Ukraine: problems of martial law and prospects of post-war development], DNU "Instytut osvitnoi analityky", Kyiv, Ukraine, 162 p.

14.National Health Service of Ukraine (2024), *Zvit natsionalnoi sluzhby zdorovia Ukrainy* [Report of the National Health Service of Ukraine], available at: https://medplatforma.com.ua/images/96374/zvit_nszu_2024.pdf (access date September 27, 2025).

15.The National Institute for Strategic Studies (2025), *Osvitno-kvalifikatsiini dysproportsii rynku pratsi Ukrainy: suchasni realii ta perspektyvy* [Educational and qualification disproportions of the labor market of Ukraine: modern realities and prospects], available at: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osvitno-kvalifikatsiyni-dysproportsiyi-rynku-pratsi-ukrayiny (access date September 25, 2025).

16.Hrushetskyi, Anton (2025), *Dynamika doviry sotsialnym instytutsiiam u 2021-2024 rokakh* [Dynamics of trust in social institutions in 2021-2024], available at: https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1 (access date September 25, 2025).

17.Kaziuk, Yanina and Ventsel, Viktor (2025), *Finansova spromozhnist hromad u 2024 rotsi u rozrizi oblastei* [Financial capacity of communities in 2024 by region], available at: https://decentralization.ua/news/19512 (access date September 27, 2025).

18. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), *Rezultaty tsyfrovoi transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2024 rik* [Results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024], available at: https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik (access date September 27, 2025).

19. Kaplan, Yu., Skvortsova, V., Valevskyi, O. et al. (2024), *Stan rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini u 2023–2024 rokakh: analit. dop.* [The state of development of civil society in Ukraine in 2023–2024: analyst. report], NISD, Kyiv, Ukraine, 47 p. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15

20. Decentralization (2024), *Iak mistseva vlada mozhe dopomohty biznesu: instrumenty finansovoi pidtrymky* [How local authorities can help businesses: financial support tools], available at: https://decentralization.ua/news/18312 (access date September 25, 2025).

21. NGO “Center for Joint Actions” (2024), *Hromady voiennoho chasu. Vytryvali ta spromozhni* [Wartime communities. Hardy and capable], available at: https://centreua.org/wp-ontent/uploads/2024/03/Gromady_voyennogo_chasu_veb.pdf (access date September 26, 2025).

22. Melnyk, S.V. (2024), *Rynky pratsi ta osvitnikh posluh v Ukraini v umovakh voiennoho stanu* [Markets of labor and educational services in Ukraine under martial law], DNU “Instytut osvitnoi analityky”, Kyiv, Ukraine, 83 p., available at: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/monoraph_melnyk-2024-full.pdf (access date September 26, 2025).

23. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2024), Impact of the War in Ukraine on Agriculture and Rural Livelihoods, FAO, Rome, Italy, available at: https://www.fao.org (access date September 25, 2025).

24. International Organization for Migration (IOM) (2024), Ukraine Internal Displacement and Migration Monitoring Reports, IOM, Geneva, Switzerland, available at: https://www.iom.int (access date September 25, 2025).

Пронько Л.М.

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАКРІПЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ

Мета. Обґрунтування мотиваційних механізмів закріплення людського капіталу на сільських територіях та визначення напрямів підвищення їхньої ефективності.

Методика дослідження. Методика дослідження ґрунтується на використанні системного та інституційно-економічного підходів до аналізу мотиваційних механізмів закріплення людського капіталу на сільських територіях. У роботі застосовано методи наукової абстракції, аналізу й синтезу, індукції та дедукції для уточнення сутності мотиваційних чинників і обґрунтування їх ролі у відтворювальних процесах. Порівняльний і структурно-функціональний аналізи використано для узагальнення наукових підходів і формування практичних висновків.

Результати дослідження. З’ясовано, що мотиваційні механізми відіграють ключову роль у закріпленні людського капіталу на сільських територіях і характеризуються багатовимірністю, зумовленою взаємодією економічних, соціальних та інституційних стимулів. Доведено, що найвищу ефективність забезпечує комплексний підхід, який поєднує зростання доходів і стабільність зайнятості з розвитком соціальної інфраструктури та зміцненням інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що диференціація мотиваційних механізмів за демографічними й професійними групами, передусім щодо молоді та кваліфікованих фахівців, є необхідною передумовою скорочення міграційних втрат і забезпечення стійкого розвитку сільських територій.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістали подальшого розвитку наукові положення щодо формування мотиваційних механізмів закріплення людського капіталу на сільських територіях як багатовимірної системи, що формується в результаті взаємодії економічних, соціальних та інституційних стимулів у межах інтегрованої політики розвитку. Така система передбачає узгоджене поєднання підвищення доходів і стабільності зайнятості з розвитком соціальної інфраструктури та зміцненням інституційної спроможності органів місцевого самоврядування як ключових чинників довгострокової мотивації населення.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані висновки і рекомендації можливі для використання у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування при розробленні й реалізації програм розвитку сільських територій і людського капіталу. Запропоновані підходи до формування та диференціації мотиваційних механізмів можуть бути застосовані для удосконалення інструментів зайнятості, підтримки молоді та залучення кваліфікованих фахівців у сільську місцевість. Результати дослідження також можуть використовуватися в освітньому процесі закладів вищої освіти та в аналітичній діяльності при оцінюванні ефективності соціально-економічної політики розвитку сільських територій.

Ключові слова: мотиваційні механізми, людський капітал, сільські території, закріплення людського капіталу, рівень життя, зайнятість населення, соціальна інфраструктура, інституційне середовище, місцеве самоврядування, стійкий розвиток.

Pronko L.M.

MOTIVATIONAL MECHANISMS FOR RETAINING HUMAN CAPITAL IN RURAL AREAS

Purpose. The aim of the article is to substantiate the motivational mechanisms for consolidating human capital in rural areas and identify areas for increasing their effectiveness.

Methodology of research. The research methodology is based on the use of systemic, institutional and economic approaches to the analysis of motivational mechanisms for consolidating human capital in rural areas. The work uses methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction to clarify the essence of motivational factors and substantiate their role in reproductive processes. Comparative, structural and functional analyses are used to generalize scientific approaches and form practical conclusions.

Findings. The study found that motivational mechanisms play a key role in consolidating human capital in rural areas and are characterized by multidimensionality, due to the interaction of economic, social and institutional incentives. It has been proven that the highest efficiency is provided by an integrated approach that combines income growth and employment stability with the development of social infrastructure and strengthening the institutional capacity of local governments. It is substantiated that the differentiation of motivational mechanisms by demographic and professional groups, primarily for young people and qualified specialists, is a necessary prerequisite for reducing migration losses and ensuring sustainable development of rural areas.

Originality. Scientific provisions on the formation of motivational mechanisms for consolidating human capital in rural areas as a multidimensional system formed as a result of the interaction of economic, social, and institutional incentives within the framework of an integrated development policy have been further developed. Such a system involves a coordinated combination of increasing incomes and employment stability with the development of social infrastructure and strengthening the institutional capacity of local governments as key factors in the long-term motivation of the population.

Practical value. The obtained conclusions and recommendations can be used in the activities of state authorities and local governments in the development and implementation of programs for the development of rural areas and human capital. The proposed approaches to the formation and differentiation of motivational mechanisms can be applied to improve employment tools, support for youth and attract qualified specialists to rural areas. The results of the study can also be used in the educational process of higher education institutions and in analytical activities when assessing the effectiveness of social and economic policies for the development of rural areas.

Key words: motivational mechanisms, human capital, rural areas, consolidation of human capital, standard of living, employment of the population, social infrastructure, institutional environment, local self-government, sustainable development.

Дата надходження рукопису: 18.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 12.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 339.56:637.1(477) **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.6**
JEL Classification: Q17, F14, Q13, L66

Ліщинський І.О.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1602-1677,
Лизун М.В.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3222-2962,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

АСИМЕТРІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МОЛОЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

Lishchynskyy I.O.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of international economics,
Lyzun M.V.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of international economics,
West Ukrainian National University, Ternopil

ASYMMETRY IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINE'S DAIRY SECTOR: CHALLENGES FOR VALUE CHAINS

Постановка проблеми. Молочна галузь України історично є одним із стратегічних секторів агропромислового комплексу, що формує продовольчу безпеку держави та володіє значним експортним потенціалом. Однак протягом останнього десятиліття зовнішньоекономічна діяльність у цьому секторі зазнала тектонічних зрушень під впливом екзогенних шоків: втрати традиційних ринків збуту країн СНД, розриву логістичних ланцюгів внаслідок повномасштабного вторгнення та вимушеної переорієнтації на європейський ринок. Актуальність дослідження зумовлена тим, що адаптація до нових умов відбувається нерівномірно і супроводжується накопиченням системних диспропорцій.

Ключовою проблемою стає загроза закріплення за Україною статусу сировинного донора для молочної промисловості країн ЄС при одночасному зростанні залежності внутрішнього ринку від імпорту продукції з високою доданою вартістю. Статистичні дані підтверджують те, що позитивна динаміка експорту забезпечується переважно за рахунок напівфабрикатів та продукції з низьким ступенем переробки (сухе та згущене молоко, сироватка), тоді як у сегменті високомаржинальних товарів, зокрема сирів та кисломолочної продукції, спостерігається стійке від'ємне сальдо торговельного балансу [1]. Така структура торгівлі свідчить про зниження конкурентоспроможності вітчизняної переробної промисловості та втрату частини внутрішнього ринку на користь європейських виробників.

Додатковим дестабілізуючим фактором є надмірна географічна концентрація експортно-імпортних потоків. Замість бажаної диверсифікації відбувається формування «дзеркальної» залежності від обмеженого кола партнерів: Республіки Молдова як основного ринку збуту готової продукції та Польщі як домінуючого контрагента як у постачанні сировини, так і в імпорті готових продуктів харчування. В умовах воєнного стану та нестабільності на кордонах така монозалежність створює критичні ризики для економічної стійкості галузі. Відтак, виникає об'єктивна необхідність у комплексному аналізі трансформації товарної та географічної структури зовнішньої торгівлі молочною продукцією для виявлення шляхів подолання сировинної моделі експорту та відновлення паритету в торгівлі продуктами глибокої переробки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку молочної галузі України та трансформації її експортного потенціалу в умовах геополітичної турбулентності перебуває у фокусі уваги широкого кола вітчизняних та міжнародних дослідників. Фундаментальні аспекти

функціонування ринку молока, зокрема питання дисбалансу попиту та пропозиції, висвітлено у праці Р. Мудрака, який аналізує тренди розвитку в молочній індустрії [1].

Трансформація молочної галузі України в умовах воєнного стану є предметом досліджень як науковців, так і провідних галузевих експертів. Ключовим вектором наукового пошуку є оцінка впливу війни на виробничий потенціал та зміна структури зовнішньоекономічного балансу. Зокрема, Н. Кузьо та ін. у своїй праці щодо тенденцій розвитку ринку [2] зазначають, що з приблизно 200 молокопереробних підприємств, які функціонували до війни, станом на травень 2022 року лише 70 % змогли відновити роботу. Значну увагу приділено скороченню сировинної бази: за даними О. Козак та О. Грищенко, через військові дії прогнозувалося падіння виробництва молока на 12,6 %, що суттєво вплинуло на експортний потенціал галузі [3]. В. Чагаровський підкреслює, що головною проблемою галузі залишається дефіцит сировини, через що Україна займає лише 32 місце у світовому рейтингу виробництва молока, а частка сировини від населення у переробці скоротилася до 12 % [4].

Окремий блок досліджень стосується аномальної динаміки експорту у 2022–2024 роках. Експерти Асоціації виробників молока, зокрема О. Жупінас, пояснюють феноменальне зростання експорту у 2022 році не збільшенням виробництва, а різким падінням внутрішнього споживання через міграцію населення та порушення логістики. Це призвело до ситуативного вивільнення обсягів для зовнішніх ринків. Натомість у 2023 році, як зазначають аналітики, відбулося відновлення внутрішнього попиту (+14 %), що спричинило скорочення експорту на чверть та навіть дефіцит вершкового масла [5].

Згідно з останніми даними Комітету з питань аграрної політики, у 2024 році галузь продемонструвала відновлення: експорт склав 117,73 тис. тонн (+8 % до 2023 року), причому в структурі виручки домінують продукти з доданою вартістю: згущене молоко (32 %) та сири (22 %) [6]. Це підтверджує тезу О. Козак та О. Грищенко про потенціал України доповнити європейський ринок саме нішевими продуктами [3]. Водночас аналітики вказують на збереження загроз, пов'язаних з мобілізацією персоналу та нестачею обігових коштів, що стримує розвиток глибокої переробки [7].

Глобальні тенденції розвитку молокопереробної промисловості досліджуються в працях О. Братко [8], В. Ду [9], І. Ліщинського та ін. [10], М. Ванга та ін. [11], М. Боджовіч та А. МакГрегора [12].

Поза увагою дослідників залишається комплексний ретроспективний аналіз структурних трансформацій зовнішньої торгівлі у розрізі специфічних товарних груп (HS 0401–0406), зокрема формування «дзеркальної» залежності від обмеженого кола партнерів. Недостатньо вивченими є загрози закріплення сировинної моделі експорту на тлі критичного зростання імпорту молочної продукції з високою доданою вартістю.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження структурних трансформацій зовнішньої торгівлі молочною продукцією України як індикатора зміни моделі участі вітчизняної галузі в глобальних ланцюгах доданої вартості в умовах геополітичної турбулентності та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження структурних трансформацій у зовнішній торгівлі молочною продукцією базується на ретроспективному аналізі статистичних даних за 2013–2024 роки – період, що охоплює критичні геополітичні зрушення та розрив логістичних зв'язків внаслідок воєнних дій. Об'єктом аналізу визначено експортно-імпортні операції за ключовими товарними позиціями Гармонізованої системи (HS): молоко та вершки (HS 0401, 0402), кисломолочна продукція (HS 0403), сироватка (HS 0404), масло (HS 0405) та сири (HS 0406).

Аналіз імпорту незгущених молока та вершків (HS 0401) в Україну (рис. 1) за період 2013–2024 років демонструє значну волатильність із вираженим періодом зростання у 2019–2021 роках.

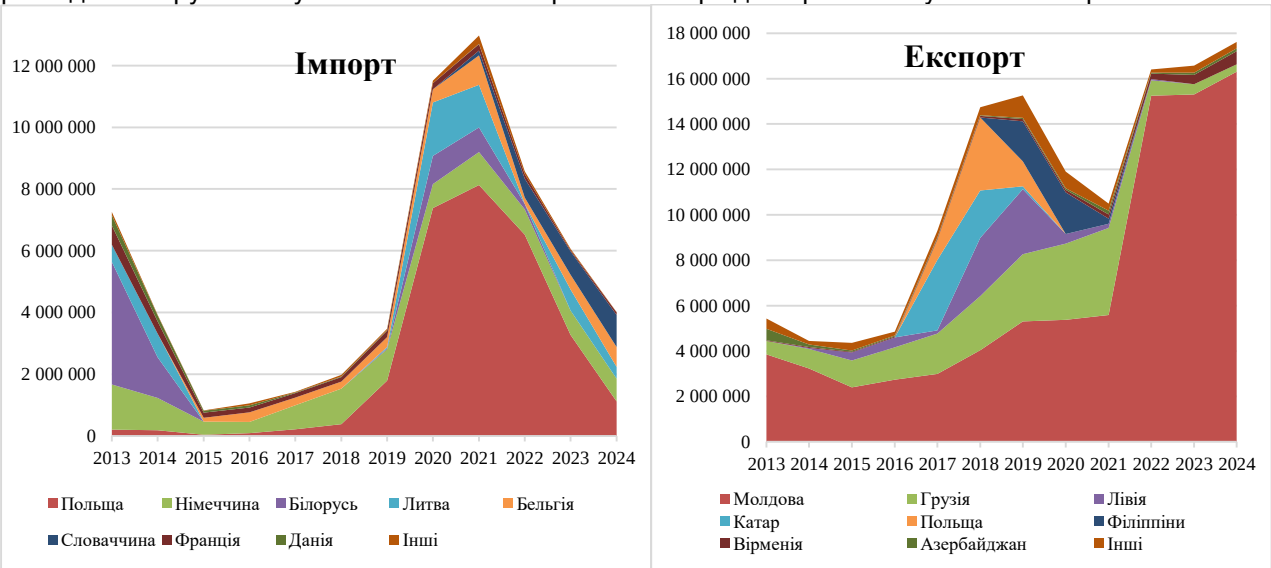

Рис. 1. Кумулятивна діаграма торгівлі України незгущеним молоком та вершками, дол.
Джерело: складено авторами на основі даних UN Comtrade

Після фіксації мінімальних значень у 2015 році (0,83 млн дол.), обсяги імпорту суттєво зросли, досягнувши пікового показника у 13,1 млн дол. у 2021 році. Структурний аналіз постачальників свідчить про високий ступінь залежності від одного торговельного партнера – Польщі. Обсяги імпорту з цієї країни корелюють із загальним трендом, зрісши з 0,2 млн у 2013 році до 8,1 млн дол. у 2021 році, що забезпечило Польщі домінуючу позицію на ринку. У період 2023–2024 років спостерігається низхідна корекція ринку: загальний імпорт скоротився до 4,0 млн дол., що супроводжувалося пропорційним зменшенням поставок від основного контрагента.

Експортна діяльність в сегменті сирого молока та вершків характеризується стійким висхідним трендом протягом усього досліджуваного періоду. Сукупний обсяг експорту збільшився з 5,6 млн дол. у 2013 році до 17,6 млн дол у 2024 році, що свідчить про нарощування експортного потенціалу галузі. Географічна структура експорту відзначається високим рівнем консолідації навколо ринку Республіки Молдова. Поставки до цієї країни демонструють стабільну позитивну динаміку, збільшившись з 3,8 млн до 16,3 млн одиниць, що становить переважну частку в загальній структурі експорту. При цьому диверсифікація ринків збуту залишається низькою: альтернативні напрямки, зокрема Грузія, демонструють тенденцію до зниження обсягів торгівлі в останні звітні періоди (до 0,32 млн дол. у 2024 році), а присутність інших партнерів має спорадичний характер.

Динаміка імпорту згущених молочних продуктів (HS 0402) характеризується значною нестабільністю протягом останнього десятиліття (рис. 2). Після періоду високих обсягів у 2013 році (27,0 млн дол.) та подальшого спаду, спостерігалося тимчасове відновлення поставок у 2020–2021 роках до рівня 20,4 млн дол. Ключовим фактором впливу була залежність від поставок з Білорусі, які досягали 12,5 млн дол. у 2021 році, але повністю припинилися у 2023–2024 роках, що призвело до загального скорочення імпорту до 5,3 млн дол. На цьому тлі відбувається часткове заміщення ринку європейськими виробниками, зокрема з Німеччини та Польщі, які демонструють стабільні, хоча й менші за обсягом, показники постачання.

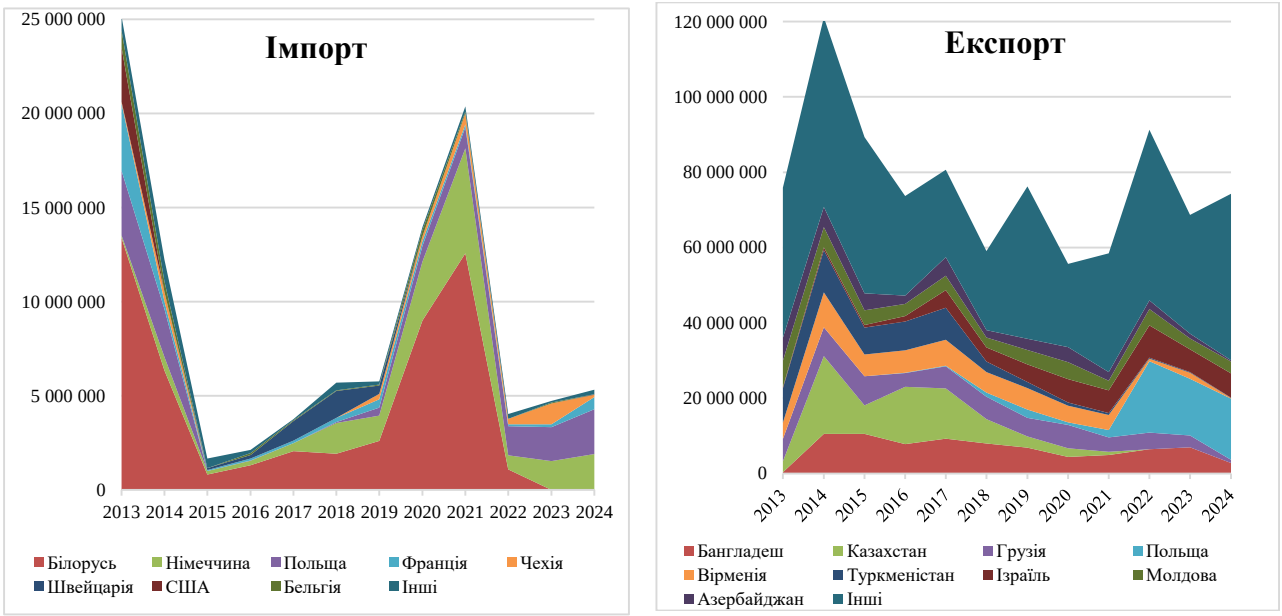

Рис. 2. Кумулятивна діаграма торгівлі України згущеним молоком та вершками, дол.
Джерело: складено авторами на основі даних UN Comtrade

Експортна діяльність у сегменті HS 0402 зберігає високі кількісні показники, демонструючи обсяг на рівні 74,3 млн дол. у 2024 році. Проте географічна структура експорту зазнала кардинальних змін. Традиційні ринки Азії та СНД (Бангладеш, Казахстан, Вірменія), які були лідерами споживання в попередні періоди, демонструють суттєве зниження або повну зупинку торговельних операцій у 2022–2024 роках. Натомість відбулася переорієнтація на європейський ринок: Польща, яка практично не імпортувала цю продукцію до 2015 року, стала ключовим партнером, наростивши закупівлі до 16,2 млн дол. у 2024 році, фактично компенсувавши втрату східних ринків.

Сектор імпорту ферментованих молочних продуктів (HS 0403) демонструє стабільну тенденцію до зростання: з 2015 року (3,6 млн дол.) обсяги поставок збільшилися майже вп'ятеро, досягнувши 16,8 млн дол. у 2024 році (рис. 3). Ринок характеризується високим рівнем концентрації постачальників з Європейського Союзу. Польща утримує лідерські позиції із показником 6,7 млн дол. у 2024 році, хоча спостерігається певна стагнація її обсягів порівняно з піковим 2021 роком. Прикметною

тенденцією останніх років є стрімке зростання частки Бельгії, яка у 2024 році вийшла на перше місце за обсягами поставок (7,5 млн дол.), випередивши традиційних конкурентів.

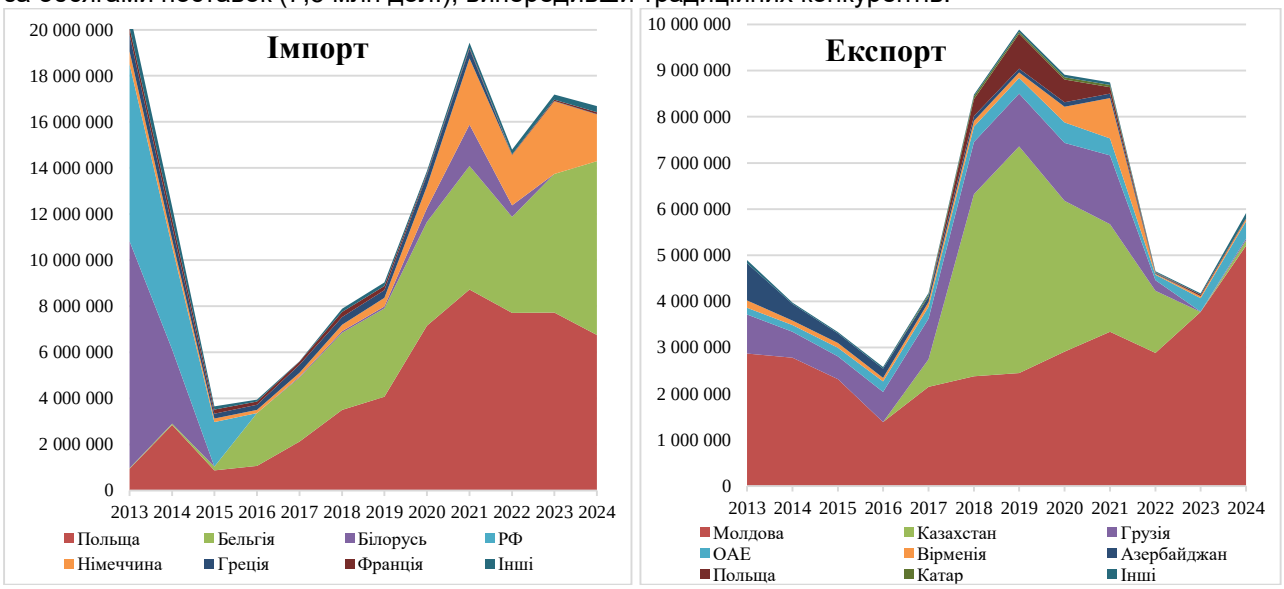

Рис. 3. Кумулятивна діаграма торгівлі України йогуртом, кефіром та іншими ферментованими продуктами, дол.

Джерело: складено авторами на основі даних UN Comtrade

Експортна динаміка HS 0403 характеризується помірними обсягами з вираженою залежністю від одного ключового партнера. Після досягнення локального максимуму у 2019 році (9,9 млн дол.), експорт зазнав корекції, склавши 5,9 млн дол. у 2024 році. Основним ринком збуту залишається Республіка Молдова, частка якої у структурі експорту критично зросла: у 2024 році поставки до цієї країни склали 5,2 млн дол., що формує переважну більшість загального експортного портфеля категорії. Альтернативні напрямки, такі як Казахстан та Грузія, демонструють низхідну динаміку, що свідчить про звуження географії експорту.

Імпорт молочної сироватки (HS 0404) демонструє стійку тенденцію до зростання, досягнувши у 2024 році показника 10,8 млн дол., що суттєво перевищує середньорічне значення за досліджуваний період (6,3 млн дол.). Ринок характеризується високим рівнем диверсифікації постачальників з Європейського Союзу (рис. 4). Провідну позицію утримує Польща із середнім показником 1,9 млн дол., хоча у 2024 році спостерігається зниження її частки до 4,2 млн порівняно з попереднім роком. Варто відзначити динамічне зростання імпорту зі Швеції, яка, не будучи активним гравцем у попередні роки, у 2024 році забезпечила 3,1 млн дол., посівши друге місце серед партнерів.

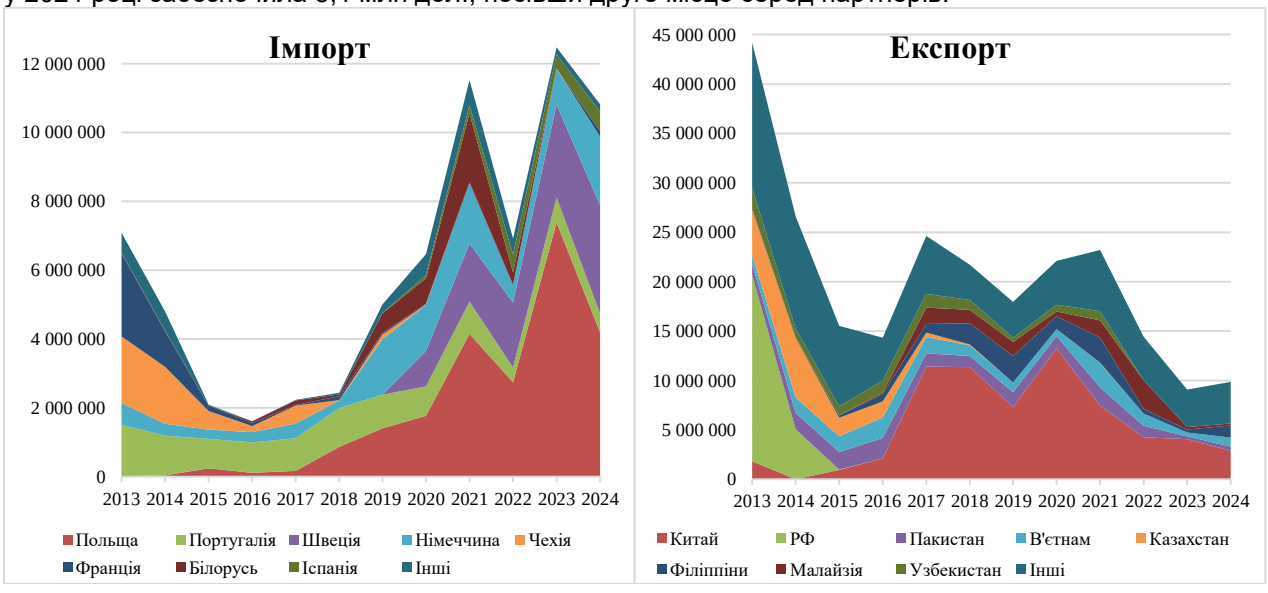

Рис. 4. Кумулятивна діаграма торгівлі України молочною сироваткою, дол.

Джерело: складено авторами на основі даних UN Comtrade

Експортна активність у сегменті HS 0404 характеризується низхідним трендом: обсяг експорту у 2024 році склав 13,4 млн дол., що значно нижче середнього показника за період (21,0 млн дол.). Ключовим торговельним партнером залишається Китай, однак обсяги поставок до цієї країни демонструють тенденцію до скорочення: з середнього рівня 5,6 млн до 2,9 млн дол. у 2024 році. Інші азійські ринки, такі як В'єтнам та Пакистан, зберігають присутність у структурі експорту, але їхні обсяги (0,9 млн та 0,4 млн дол. відповідно у 2024 році) не компенсують загального падіння показників галузі.

Обсяги імпорту вершкового масла (HS 0405) залишаються на стабільно високому рівні, склавши 18,6 млн дол. у 2024 році при середньому значенні 23,0 млн (рис. 5). Структура імпорту відзначається конкуренцією між традиційними глобальними гравцями та європейськими виробниками. Історичним лідером за середнім показником залишається Нова Зеландія (4,1 млн дол.), проте у 2024 році її присутність на ринку була мінімальною (0,8 млн дол.). Натомість ключову роль у забезпеченні попиту відіграють країни ЄС: Нідерланди (4,9 млн у 2024 році), Німеччина (3,6 млн) та Польща (3,6 млн), які демонструють стабільну динаміку постачання.

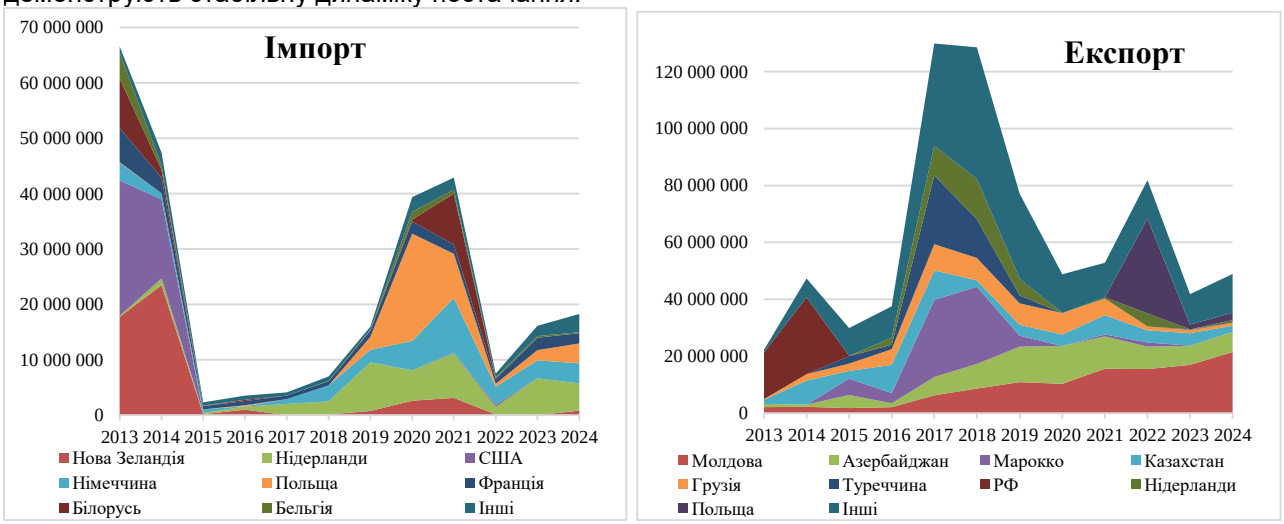

Рис. 5. Кумулятивна діаграма торгівлі України вершковим маслом і молочними жирами, дол.
Джерело: складено авторами на основі даних UN Comtrade

Експортна діяльність у категорії HS 405 характеризується високою концентрацією на ринку Республіки Молдова. При загальному обсязі експорту 48,9 млн дол. у 2024 році, поставки до Молдови склали 21,5 млн дол., що більш ніж удвічі перевищує середній показник для цієї країни (9,5 млн дол.). Другим за значущістю партнером є Азербайджан, який забезпечив стабільний попит на рівні 7,1 млн дол. у 2024 році. Водночас спостерігається втрата низки історичних ринків, зокрема Марокко та Грузії, частка яких у структурі експорту суттєво зменшилася або була повністю нівельована.

Сегмент імпорту сирів (HS 0406) демонструє найбільш динамічне зростання серед усіх аналізованих груп: у 2024 році обсяг імпорту сягнув рекордних 227,1 млн дол., що майже вдвічі перевищує середнє значення за період (127,6 млн). Ринок фактично монополізований європейськими виробниками (рис. 6).

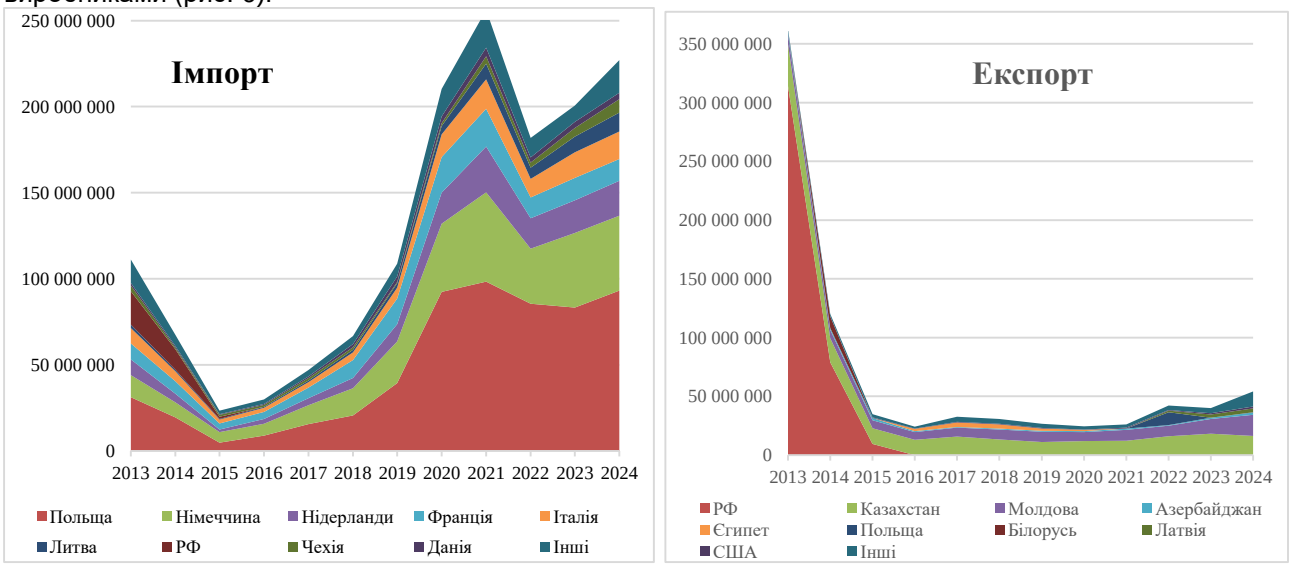

Рис. 6. Кумулятивна діаграма торгівлі України сирами, дол.
Джерело: складено авторами на основі даних UN Comtrade

Безумовним лідером є Польща, яка у 2024 році поставила продукції на 93,2 млн, що значно перевищує її середній показник (49,4 млн). Значні обсяги також забезпечують Німеччина (43,5 млн) та Нідерланди (20,2 млн), що підтверджує системну залежність внутрішнього ринку від імпорту з країн Європейського Союзу.

Експорт сирів демонструє ознаки відновлення та переорієнтації після втрати ринків СНД. Загальний обсяг експорту у 2024 році склав 54,2 млн дол., наближаючись до середнього показника за період (68,2 млн). Після припинення торгівлі з РФ, яка історично була найбільшим імпортером, ключовими ринками збуту стали Казахстан та Молдова. У 2024 році експорт до Казахстану склав 16,5 млн, що відповідає середньому рівню для цієї країни, тоді як поставки до Молдови сягнули 18,0 млн дол., що вдвічі перевищує її середній показник (9,2 млн).

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного детального аналізу статистичних даних зовнішньої торгівлі молочною продукцією за період 2013–2024 років можна констатувати глибинні структурні трансформації українського молочного сектору, які відбулися під впливом геополітичних та макроекономічних факторів. Протягом досліджуваного періоду спостерігається повний крах традиційної моделі експорту, що була орієнтована на ринки пострадянських країн. Зокрема втрата російського ринку, який домінував у споживанні сирів та масла, а також скорочення поставок до країн Центральної Азії через логістичні ускладнення змусили експортерів кардинально змінити вектори збуту. На заміну східному напрямку прийшла модель ситуативного сусідства та сировинного партнерства, де Республіка Молдова стала безальтернативним ключовим партнером для готової продукції, поглинаючи левову частку експорту рідкого молока, кисломолочної продукції та масла, тоді як у відносинах з Польщею відбулася інтеграція в європейські ланцюги доданої вартості переважно в ролі постачальника напівфабрикатів, про що свідчить вибухове зростання експорту згущеного молока та вершків до цієї країни з майже нульових показників.

Водночас аналіз торговельного балансу виявляє загрозливу тенденцію до заміщення внутрішнього виробництва імпортом у сегментах з високою доданою вартістю, адже група сирів демонструє найбільш агресивну динаміку ввезення, обсяги якого у 2024 році в рази перевищили експорт, що свідчить про переорієнтацію внутрішнього споживача на європейську продукцію з Польщі, Німеччини, Нідерландів та Франції. Аналогічна ситуація склалася і в сегменті кисломолочної продукції, де імпорт стабільно зростає, витісняючи вітчизняні аналоги. Польща у цій конфігурації відіграє роль абсолютного гегемона, виступаючи одночасно головним конкурентом на внутрішньому ринку України через постачання готових харчових продуктів та ключовим промисловим хабом, що поглинає українську сировину. Додатковим критичним фактором стало повномасштабне вторгнення 2022 року, яке призвело до остаточної втрати ринку Білорусі та ускладнення морської логістики, внаслідок чого були втрачені позиції на перспективних ринках Північної Африки та Азії, які раніше споживали значні обсяги сухого молока та сироватки. Це спричинило вимушену концентрацію торгівлі на сухопутних коридорах до ЄС та Молдови, знижуючи маржинальність та збільшуючи залежність від кон'юнктури на кордонах, що в сукупності формує небезпечний тренд перетворення галузі на постачальника сировини при одночасному зростанні залежності від імпорту готових продуктів харчування.

Подяка

Ця стаття підготовлена за підтримки програми Еразмус+ Європейського Союзу (проєкт 101239881 – EUROWUNU – ERASMUS-JMO-2025-HEI-TCH-RSCH «Кафедра Жана Моне з європейської інтеграції в ЗУНУ (EUROWUNU))». Проте підтримка Європейською Комісією публікації цієї статті не є автоматичною підтримкою її змісту, який відображає лише погляди авторів. Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що наведена в статті.

Acknowledgements

This work was supported by the Erasmus+ program of the European Union (project 101239881 – EUROWUNU – ERASMUS-JMO-2025-HEI-TCH-RSCH "Jean Monnet Chair of European Integration at West Ukrainian National University (EUROWUNU)"). The European Commission support for the publication of this article does not constitute an endorsement of the contents, which reflects the views of the authors only, and the Commission cannot be held responsible for any use, which may be made of the information contained therein.

Література

1. Мудрак Р. П. Молокопродуктовий підкомплекс України: стан і перспективи розвитку. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Вип. 107. Ч. 2. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-296-305.

2. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Малиха В. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 1(9). С. 169-178.

3. Козак О., Грищенко О. Ринок молока і молочних продуктів: світові тенденції розвитку та перспективи для України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 4. С. 90-96.

4. Україна займає 32 місце у світовому рейтингу виробництва молока. Найбільша проблема – дефіцит сировини. *MilkUA.info.* 2023. URL: https://milkua.info/uk/post/ukraina-zajmae-32-misce-u-svitovomu-rejtingu-virobnictva-moloka-najbilsa-problema-deficit-sirovini (дата звернення: 13.10.2025).

5. У 2024 році Україна може подвоїти споживання молочних продуктів. *UkrAgroConsult.* 2024. URL: https://ukragroconsult.com/news/u-2024-roczi-ukrayina-mozhe-podvoyity-spozhyvannya-molochnyh-produktiv/ (дата звернення: 13.10.2025).

6. Україна наростила молочний експорт в 2024 році, – Комітет з питань аграрної та земельної політики. *Рада: Офіційний вебпортал парламенту України.* 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257258.html (дата звернення: 17.10.2025).

7. Вплив війни на молочний сектор, нарощення надоїв у МТФ, очікування щодо цін на молочні продукти – Ганна Лавренюк. *АВМ.* 2023. URL: https://avm-ua.org/uk/post/vpliv-vijni-na-molocnij-sektor-narosenna-nadoiv-u-mtf-ocikuvanna-sodo-cin-na-molocni-produkti-ganna-lavrenuk?milkua=0 (дата звернення: 13.10.2025).

8. Братко О. С. Кон'юнктура світового ринку продуктів молокопереробної галузі. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 38(1). С. 8-19.

9. Ду В., Ліщинський І. Прямі іноземні інвестиції Китаю в аграрний сектор: тенденції та перспективи. *Журнал європейської економіки*. 2024. Вип. 23. № 1. С. 72-88.

10. Lishchynskyy I., Lyzun M., Kuryliak V., Savelyev Y. The Dynamics of European Periphery. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2019. № 41(4). P. 527-536.

11. Wang M., Islam S., Yang W. Supply chain risks in the dairy industry. *Benchmarking: An International Journal*. 2025. DOI: 10.1108/BIJ-12-2023-0874.

12. Bojovic M., McGregor A. A review of megatrends in the global dairy sector: what are the socioecological implications? *Agriculture and Human Values*. 2023. Vol. 40. Issue 1. P. 373-394. DOI: 10.1007/s10460-022-10338-x.

References

1. Mudrak, R. (2025), "Dairy subcomplex of Ukraine: state and prospects of development", *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, Iss. 107, Part 2, pp. 296-305, DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-296-305.

2. Kuzo, N.Ye., Kosar, N.S. and Malykha, V.V. (2023), "Research on trends in the development of the dairy market of Ukraine and directions for intensifying marketing activities of cheese producers", *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku,* no. 1(9), pp. 169-178.

3. Kozak, O. and Hryshchenko, O. (2022), "Market of milk and dairy products: world development trends and prospects for Ukraine", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4, pp. 90-96.

4. MilkUA.info (2023), "Ukraine ranks 32nd in the world milk production ranking. The biggest problem is the shortage of raw materials", available at: https://milkua.info/uk/post/ukraina-zajmae-32-misce-u-svitovomu-rejtingu-virobnictva-moloka-najbilsa-problema-deficit-sirovini (access date October 13, 2025).

5. *UkrAgroConsult* (2025), "In 2024, Ukraine may double the consumption of dairy products: market balance analysis",. available at: https://ukragroconsult.com/news/u-2024-roczi-ukrayina-mozhe-podvoyity-spozhyvannya-molochnyh-produktiv (access date October 13, 2025).

6. Rada (2025), "Ukraine increased milk exports in 2024, - Committee on Agrarian and Land Policy", available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257258.html (access date October 17, 2025).

7. AVM (2023), "Impact of war on the dairy sector, increase of milk yields in dairy farms", available at: https://avm-ua.org/uk/post/vpliv-vijni-na-molocnij-sektor-narosenna-nadoiv-u-mtf-ocikuvanna-sodo-cin-na-molocni-produkti-ganna-lavrenuk?milkua=0 (access date October 13, 2025).

8. Bratko, O. (2025), "Conjuncture of the global market of dairy industry products", *Zbirnyk naukovykh prats "Vcheni zapysky"*, no 38(1), pp. 8-19.

9. Du, V. and Lishchynskyy, I. (2024), "China's foreign direct investment in the agricultural sector: trends and prospects", *Journal of European Economy*, Iss. 23, no 1, pp. 72–88.

10. Lishchynskyy, I., Lyzun, M., Kuryliak, V. and Savelyev, Y. (2019), "The dynamics of European periphery", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development,* no 41(4), pp. 527–536.

11. Wang, M., Islam, S. and Yang, W. (2025), "Supply chain risks in the dairy industry", *Benchmarking: An International Journal*. Advance online publication, DOI: https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2023-0874

12. Bojovic, M. and McGregor, A. (2023), "A review of megatrends in the global dairy sector: what are the socioecological implications?", *Agriculture and Human Values*, vol. 40, Iss. 1, pp. 373–394.

Ліщинський І.О., Лизун М.В.

АСИМЕТРІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МОЛОЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

Мета. Дослідження структурних трансформацій зовнішньої торгівлі молочною продукцією України як індикатора зміни моделі участі вітчизняної галузі в глобальних ланцюгах доданої вартості в умовах геополітичної турбулентності та воєнного стану.

Методика дослідження. У ході дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системно-структурний аналіз – для вивчення товарної структури експорту та імпорту в розрізі кодів HS 0401–0406; компаративний аналіз – для зіставлення обсягів торгівлі та визначення сальдо за окремими товарними групами; метод статистичних групувань – для ранжування ключових торговельних партнерів та виявлення географічних векторів концентрації; графічний метод – для візуалізації динаміки експортно-імпортних операцій за період 2013–2024 рр.; абстрактно-логічний метод – для формування висновків щодо «сировинного дрейфу» галузі та загроз продовольчій безпеці.

Результати дослідження. На основі аналізу великих масивів статистичних даних встановлено, що молочний сектор України зазнав радикальної трансформації, переорієнтувавшись з ринків СНД на ринки ЄС та Молдови. Виявлено критичну асиметрію в товарній структурі торгівлі: Україна нарощує експорт напівфабрикатів та сировини (згущене молоко, сироватка) до країн ЄС, зокрема Польщі, інтегруючись у європейські ланцюги доданої вартості на низьких ланках. Водночас внутрішній ринок стрімко втрачає позиції в сегментах з високою доданою вартістю (сири, йогурти), де імпорт, переважно з тієї ж Польщі та інших країн ЄС, у рази перевищує експорт. Доведено формування феномену «дзеркальної залежності», коли диверсифікація ринків підміняється зміною одного домінуючого партнера (РФ у минулому) на іншого (Польща в імпорті та Молдова в експорті готової продукції). Встановлено, що воєнні дії та логістична блокада призвели до втрати перспективних ринків Азії та Африки, змусивши експортерів конкурувати на перенасиченому європейському ринку або покладатися на ситуативних регіональних партнерів.

Наукова новизна результатів дослідження. У статті вперше обґрунтовано концепцію структурної асиметрії інтеграції молочної галузі України в глобальні ланцюги доданої вартості, яка, на відміну від існуючих підходів (що розглядають переорієнтацію на ринок ЄС виключно як позитивний євроінтеграційний тренд), ідентифікує загрозу закріплення за національним виробником статусу постачальника сировинних напівфабрикатів (HS 0402, 0404) для європейської переробної промисловості, що дає змогу переглянути пріоритети державної експортної політики в напрямку стимулювання глибинної переробки.

Практична значущість результатів дослідження. Результати проведеного дослідження мають прикладне значення для формування нової експортної стратегії аграрного сектору України. Вони можуть бути використані профільними міністерствами та асоціаціями для розробки інструментів захисту внутрішнього ринку та програм підтримки глибинної переробки молока. Висновки щодо ризиків монозалежності від окремих країн-партнерів є підґрунтям для диверсифікації логістичних маршрутів та пошуку нових ринкових ніш, зокрема в країнах Глобального Півдня, після відновлення морської логістики.

Ключові слова: молочна промисловість, зовнішня торгівля, глобальні ланцюги доданої вартості, експортний потенціал, імпортозаміщення, продовольча безпека, євроінтеграція, товарна структура.

Lishchynskyy I.O., Lyzun M.V.

ASYMMETRY IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINE'S DAIRY SECTOR: CHALLENGES FOR VALUE CHAINS

Purpose. The aim of the article is to investigate the structural transformations of Ukraine's dairy foreign trade as an indicator of the shifting model of the domestic industry's participation in global value chains amidst geopolitical turbulence and martial law.

Methodology of research. The study employs a set of general scientific and special methods: system and structural analysis to examine the commodity structure of exports and imports broken down by HS codes 0401–0406; comparative analysis to juxtapose trade volumes and determine the balance for specific product groups; the method of statistical groupings to rank key trading partners and identify geographic concentration vectors; the graphical method to visualize the dynamics of export and import operations for the period 2013–2024; and the abstract and logical method to draw conclusions regarding the industry's "raw material drift" and threats to food security.

Findings. Based on the analysis of large statistical datasets, it has been established that Ukraine's dairy sector has undergone a radical transformation, reorienting from CIS markets to the EU and Moldovan markets. A critical asymmetry in the commodity structure of trade was revealed: Ukraine is increasing exports of semi-finished products and raw materials (condensed milk, whey) to EU countries, particularly Poland, thereby integrating into European value chains at lower tiers. Simultaneously, the domestic market is

rapidly losing ground in high-value-added segments (cheeses, yogurts), where imports, primarily from Poland and other EU countries, exceed exports several times over.

The study proves the emergence of a “mirror dependency” phenomenon, where market diversification is substituted by swapping one dominant partner (the Russian Federation in the past) for another (Poland in imports and Moldova in exports of finished products). It was determined that military actions and the logistical blockade led to the loss of promising Asian and African markets, forcing exporters to compete in the saturated European market or rely on situational regional partners.

Originality. The paper substantiates for the first time the concept of structural asymmetry in the integration of Ukraine’s dairy industry into global value chains, which, unlike existing approaches (viewing the reorientation to the EU market exclusively as a positive European integration trend), identifies the threat of entrenching the national producer’s status as a supplier of raw semi-finished products (HS 0402, 0404) for the European processing industry, thereby enabling a revision of state export policy priorities towards stimulating deep processing.

Practical value. The results of the conducted study have applied value for formulating a new export strategy for Ukraine's agricultural sector. They can be utilized by relevant ministries and associations to develop instruments for protecting the domestic market and programs to support deep milk processing. The conclusions regarding the risks of mono-dependency on specific partner countries serve as a foundation for diversifying logistical routes and seeking new market niches, particularly in the Global South, following the restoration of maritime logistics.

Key words: dairy industry, foreign trade, global value chains, export potential, import substitution, food security, European integration, commodity structure.

Дата надходження рукопису: 20.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 15.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.7
УДК 657.05:658.511:005.21:330.342(477)
JEL Classification: D81, M12, M20

Купріна Н.М.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4645-545X
Одеський національний технологічний університет

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Kuprina N.M.,
, professor,
head of the department of finance, accounting and audit,
Odessa National Technological University

PRACTICAL ASPECTS OF THE MECHANISM FOR MANAGING THE PERFORMANCE AND DEVELOPMENT OF ACTIVITIES OF NATIONAL ECONOMIC ENTITIES BASED ON DIGITALIZATION

Постановка проблеми. Розвиток національних економічних систем під впливом глобалізаційних процесів, де саме економічні процеси є домінуючими та формують економічно та ринково розвинуті країни, потребує постійного пошуку, дослідження та впровадження таких діджитал-інструментів або цифровізації (діджиталізації) вже існуючих бізнес-процесів в системі управління суб'єктами національної економіки, які сприяють розвитку цифрової економіки держав та забезпечують значне зростання їх ВВП.

Не можна не погодитися з дослідженнями науковців, результатами статистичних досліджень та показників фахівців, що діджиталізація механізму управління суб'єктами господарювання дозволяє не тільки створювати унікальні продукти як результат діяльності, задовольнити зростаючі потреби їхніх споживачів, клієнтів та внутрішньому та зовнішніх ринках збуту, забезпечує можливість функціонування суб'єкта та реалізації продукту з будь-якої точки світу, але й підвищити ефективність роботи та результативність як виробничого, так й управлінського персоналу. Тому вирішення проблеми забезпечення ефективності та результативності роботи персоналу суб'єктів господарювання на основі діжиталізації в механізмі управління ними є не тільки актуальним для економіки України, а й потребує вирішення під час війни та військових дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспектам застосування сучасного методичного інструментарію в механізмі управління суб'єктами національної економіки, роботі управлінського персоналу та застосування управлінського обліку в різних галузях присвячені публікації українських та іноземних науковців і фахівців: А. Апчера, П. Атамаса, І. Борисюк, О. Герасименко, О. Головко, С. Голова, О. Карпенко, О. Ковальової, Н. Кондракової, С. Коробки, В. Кочура, Р. Кузіної, В. Леня, О. Лищенко, М. Матвійчук, Б. Нідлза, Л. Нападовської, М. Огійчук, А. Пилипенка, О. Подолянчук, М. Пушкар, В. Рудницького, Я. Семеняка, В. Семанюк, К. Сімондза, Т. Скоуна, В. Сопка, К. Уорда, Ч. Хорнгрена, О. Федорченко, Дж. Фостера, А. Чеботарьової, Г. Чумак, М. Чумаченка, А. Шеремета, М. Щирби. Водночас потребують дослідження питання стосовно покращення ефективності роботи персоналу й удосконалення системи управління суб'єктами національної економіки та прибутковості бізнесу.

Наші попередні дослідження та аналіз публікацій [1–7] підтвердили, що:

– саме інструменти управлінського обліку з урахуванням викликів сьогодення управління суб'єктами господарювання є важливими й сучасними для ефективного функціонування бізнесу [1; 2];

– процес бюджетування, як дієвий інструмент в механізмі управління суб'єктом господарювання та короткострокового планування його майбутньої діяльності, в роботі управлінського персоналу потребує застосування «сучасних методик.… бюджетування має значний

потенціал для підвищення ефективності розподілу ресурсів інноваційних підприємств в Україні. Однак, для досягнення бажаних результатів необхідно адаптувати ці методики до місцевих умов і забезпечити належну підготовку управлінського персоналу» [2; 3];

– процес бюджетування, як дієвий інструмент управлінського обліку, є процесом розробки «бюджетів, організація їх здійснення та контроль за виконанням…система бюджетів дозволяє заздалегідь здійснити оцінку ефективності управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси та співставити витрати при розробці концепції бізнесу» [4]. Застосування такого інструменту значно підвищує ефективність діяльності управлінського персоналу суб'єкту господарювання та сформувати прибутковий бізнес й забезпечити результативність його майбутньої діяльності;

– процес бюджетування є інструментом оперативного фінансового контролінгу в суб'єкта національної економіки та бюджетного контролю [5; 6], який дозволяє спрогнозувати майбутні фінансові результатів та відповідні доходи і витрати, платоспроможність суб'єкта, його грошових надходжень і видатків, а також сформувати систему бюджетного контролю в механізмі управління таким суб'єктом;

– процес бюджетування є інструментом стратегічного управління діяльності підприємства та побудови стратегії його розвитку, що неможливо без стратегічного управління не тільки доходами та фінансовими результатами діяльності, але й його витратами, що потребує стратегічного управління ними, але «в умовах сьогодення бюджетування застосовується суб'єктами господарської діяльності лише для того, щоб контролювати окремі показники, а не для управління витратами, тому його використання є перспективним напрямом управлінської діяльності та підвищення ефективності виробництва» [7] та, на нашу думку, є інструментом результативної діяльності управлінського персоналу.

Таким чином, для ефективної діяльності управлінського персоналу та створення ефективного механізму управління суб'єктом господарювання, його результативністю, прибутковістю та фінансовою стійкістю в сучасних умовах, потрібен не тільки відповідний методичний інструментарій управління нею, але і його автоматизація та пошук нових діджитал-інструментів.

Постановка завдання. Мета статті – обґрунтувати доцільність застосування сучасних діджитал-інструментів у процесі бюджетування майбутньої діяльності суб'єкта національної економіки задля підвищення ефективності механізму управління та функціонування його персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наше попереднє дослідження та аналіз публікацій вчених і фахівців показав, що в практичній діяльності суб'єктів господарювання може бути застосований такий методичний інструментарій для здійснення процесу бюджетування майбутньої діяльності, а саме [1]:

1. Zero Based Budgeting (ZBB) – інструментарій формування бюджетів «з нуля» при обґрунтуванні всіх витрат з самого початку; одним з його результатів є більш ефективний розподіл ресурсів на підставі проведеного ретельного аналізу та перевірці кожного елементу й напряму витрат на необхідність їх здійснення.

2. Beyond Budgeting – інструментарій, який є більш гнучким підходом та краще адаптується до агресивних змін ринку та факторів зовнішнього середовища, сприяє швидкості та ефективності прийняття рішень; дуже важливим є те, що він передбачає децентралізацію фінансових рішень.

Таких два методичних підходи можуть бути застосовані в Україні під час воєнного стану для суб'єктів національної економіки, так як враховують нестабільність та агресивний вплив факторів зовнішнього середовища функціонування суб'єктів, але другий метод сприяє більш гнучкому й динамічному управлінню фінансовими ресурсами суб'єкта, вимагає значних організаційних змін: реструктуризації суб'єкта господарювання та перебудови корпоративної культури. Обидва методичних підходи потребують навчання персоналу щодо здійснення фінансового планування та аспектів діджитал-інструментів здійснення системи бюджетування у суб'єкта господарювання та знань фінансової грамотності [3; 4].

Проведене нами дослідження [1; 2] підтверджує ефективність застосування такого сучасного діджитал-інструменту в механізмі управління суб'єктами національної економіки, як системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Analytics, яка ґрунтується на безперервному процесі бюджетування з використанням штучного інтелекту (AI) на платформі IBM Planning Analytics. Цей діджитал-інструмент є комплексною платформою для автоматизації та вдосконалення ключових процесів: планування; бюджетування; формування консолідованої звітності; управління казначейськими операціями; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; ліквідністю та фінансовою стійкістю, яка пропонується для використання нами суб'єктами національної економіки [2; 8]. Систему бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Analytics для використання персоналом в механізмі управління суб'єктів господарювання можна застосовувати у всіх їх структурних підрозділах та за різними видами та напрямками їхньої діяльності, тому що така автоматизована система управління є гнучкою та має високу

адаптивність. Нами сформовано основні характеристики функціональних можливостей такої автоматизованої системи бюджетування (табл. 1) [2].

Таблиця 1

Характеристика функціональних можливостей системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics

Вид можливості	Характеристика
1. Гнучке бюджетування на основі сценарного аналізу	1. Створення різних версій та сценаріїв бюджетів, проведення факторного аналізу для виявлення ключових чинників впливу. 2. Сценарне моделювання на основі змінних параметрів. 3. Використання механізму «пісочниць» для персонального моделювання фінансових показників, тестування альтернативних варіантів та пошук оптимальних рішень. 4. Автоматичне оновлення розрахунків при зміні вхідних даних. 5. Порівняльний аналіз версій бюджету для оцінки впливу різних факторів на фінансові результати. 6. Вбудована система контролю змін для відстеження коригувань і забезпечення прозорості бюджетного процесу.
2. Інкрементальне та безперервне бюджетування зі штучним інтелектом (AI) в системі IBM Planning Analytics	1. Аналіз введених даних із використанням штучного інтелекту для побудови точних прогнозів. 3. Автоматичний підбір оптимальної статистичної моделі на основі 12 критеріїв відповідності. 4. Оцінка ймовірності реалізації кожного сценарію, виявлення прихованих трендів і закономірностей, адаптивне коригування прогнозів у режимі реального часу, інтеграція з іншими фінансовими інструментами для розширеного аналізу. 5. Візуалізація отриманих результатів у вигляді дашбордів і аналітичних звітів для прийняття обґрунтованих рішень. 6. Автоматичне оновлення прогнозів із урахуванням нових даних та змін у бізнес-середовищі.
3.Нормативно-драйверне бюджетування	1. Система бюджетування UBC Analytics (IBM Planning Analytics) дозволяє виконувати найскладніші калькуляції та розрахунки. 2. Обробка нормативів і правил на сервері для централізованого виконання розрахунків. 3. Реалізація нормативно-драйверної логіки для автоматизованого розрахунку показників на основі заданих параметрів. 4. Для прикладу, автоматичний розрахунок цільової чисельності персоналу за нормативами навантаження. Чи розподіл планових витрат між центрами відповідальності та калькуляція прибутку по регіонам на основі заданих драйверів виручки.
4. Функціональні можливості	1. Гнучкі формули: інструменти налаштування розрахунків і бізнес-правил надають можливість легко налаштувати потрібні калькуляції та обмін даними між формами бюджетів. Логічні сценарії дають змогу обробляти великі обсяги даних і здійснювати розрахунки в заданій послідовності. 2. Розрахунок бюджетів об'єднано з формами Excel: Внесення та редагування планів відбувається через веб-форми та форми Excel. Додаткова панель інструментів системи IBM Planning Analytics розширює можливості Excel, додаючи функції багатовимірного аналізу даних і спрощуючи роботу зі складними структурами даних. Функціональні можливості 3. Відео-демоннстрація ситеми IBM Planning Analytics: демонстрація базової функціональності та основ роботи з платформою IBM Planning Analytics.

Джерело: [2, с. 82-83]

Проведений аналіз системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Analytics показав можливість для персоналу підприємства, який займається організацією, розрахунком та моделюванням показників в бюджетах, моніторингом й контролем діяльності суб'єкту господарювання на основі такого планування та прогнозування показників його майбутньої діяльності, структурування прийняття управлінських рішень на [8]:

1. *Функціональні рішення*: бюджетування продажів, бюджетування операційних витрат (OPEX, G&A), бюджетування капітальних витрат, бюджетування витрат на персонал, бюджетування витрат на логістику, бюджетування виробництва.

2. *Вертикально інтегровані рішення*: бюджетування в будівництві та девелопменті, консолідаційне бюджетування (P&L, CF, BS), бюджетування в торговельній компанії, бюджетування у виробничій компанії, бюджетування в банку, бюджетування в благодійній організації.

Обґрунтування структурованих управлінських рішень процесу бюджетування із застосуванням такого діджитал-інструменту сформовано нами в табл. 2 після проведеного аналізу [8].

Таблиця 2

Обґрунтування структурованих функціональних управлінських рішень системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics

Вид	Напрям	Характеристика
1.Функціональні рішення	1.1. Бюджетування продажів.	UBC Analytics виконує планування та бюджетування продажів з урахуванням обсягів реалізації, цін, знижок і ребейтів, прогнозує майбутні показники на основі аналізу історичних даних, проводить сценарний аналіз і оцінку маржинальності та формує детальний план оплат.
	1.2. Бюджетування операційних витрат (OPEX, G&A).	Планування операційних витрат (OPEX, G&A) через інтегровану систему прогнозування, бюджетування, аналізу та контролю. Підтримується сценарне моделювання для оцінки можливих змін і прийняття обґрунтованих рішень.
	1.3. Бюджетування капітальних витрат.	UBC Analytics формує бюджет капітальних витрат (CAPEX) на основі аналізу наявних і запланованих до придбання активів. Розраховує витрати на амортизацію, ремонти, вибуття,реалізацію інвестицій. Прогнозує P&L, Cash Flow і Balance.
	1.4. Бюджетування витрат на персонал.	UBC Analytics: Планування витрат на персонал – це комплексне рішення на платформі IBM Planning Analytics, призначене для прогнозування, бюджетування та аналізу витрат на персонал. Система дозволяє детально планувати штатний розклад, розраховувати заробітну плату, соціальні виплати, податки та бонуси, а також підтримує сценарне моделювання та інтеграцію з фінансовими системами.
	1.5. Бюджетування витрат на логістику.	Система дає змогу точно планувати та контролювати логістичні витрати через моделювання маршрутів, деталізацію бюджету, інтеграцію з фінансами та управління грошовими потоками. Підтримуються різні методи розрахунку витрат і оплат, що забезпечує адаптивність до змін операційного середовища.
	1.6. Бюджетування виробництва	UBC Analytics забезпечує повний цикл планування виробництва – від детальної калькуляції собівартості на рівні одиниці готового продукту до автоматичного оновлення планів у разі зміни нормативів, маршрутів або обсягів виробництва.

Джерело: структуровано автором на основі [8]

Обґрунтування структурованих вертикально-інтегрованих управлінських рішень системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics, за результатами такої системи, охоплює всі процеси планування та бюджетування будівництва та девелопменту – від окремих проєктів до загальноопераційної діяльності. Так, рішення допомагає компаніям ефективно планувати доходи, витрати та рух грошових коштів з урахуванням повного життєвого циклу будівельних проєктів (ЖЦП), як показало дослідження [8]:

1. Поточні проєкти – детальне бюджетування доходів та витрат, а також руху грошових коштів діючих будівельних проєктів (від початку і до завершення життєвого циклу проєктів).

2. Перспективні проєкти – моделювання майбутніх проєктів, що знаходяться на стадії ідеї або підготовки (pipeline девелопменту), з можливістю сценарного аналізу їх запуску.

3. Продажі за проєктами – прогнозування продажів об’єктів нерухомості або будівельних послуг у розрізі проєктів (наприклад, продаж квартир по житловому комплексу).

4. Операційна діяльність – планування витрат, не прив’язаних до конкретних проєктів

(наприклад, витрати на утримання офісів, адміністративні та маркетингові витрати).

5. Витрати та доходи – відображення як операційних витрат, так і собівартості будівництва по проєктах, а також всіх джерел доходів (від продажу об'єктів, оренди, підрядних робіт тощо).

6. Фінансові результати майбутніх періодів – прогнозування перспективних доходів та прибутків, грошових потоків і фінансового стану компанії на основі запланованих проєктів і операцій.

Кожний блок такої автоматизованої системи дозволяє не тільки провести розрахунки, але й сформувати графічне зображення отриманих показників, їх динаміку та сформувати презентацію таких розрахунків і прогнозування для більш якісного аналізу й прийняття ефективних управлінських рішень та представлення очікуваних результатів для керівництва та власників суб'єкта господарювання.

Таким чином, такий сучасний діджитал-інструмент, на нашу думку, дозволяє суттєво підвищити ефективність та результативність роботи управлінського персоналу суб'єктів господарювання, що є необхідним в сучасних умовах їх функціонування в Україні та пошуку трансформації діяльності та розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Теоретичне узагальнення наукових досліджень та публікацій фахівців щодо вирішення важливої наукової і практичної проблеми – застосування сучасних діджитал-інструментів для проведення процесу бюджетування майбутньої діяльності суб'єкта господарювання задля підвищення її результативності, можливості та побудови стратегії розвитку, покращення механізму управління й ефективності роботи персоналу такого суб'єкта національної економіки в сучасних умовах функціонування в Україні – дозволило сформувати такі висновки:

1. Діджиталізація механізму управління суб'єктами національної економіки дозволяє не тільки створювати унікальні продукти як результат діяльності, задовольнити зростаючі потреби їхніх споживачів, клієнтів та внутрішньому та зовнішніх ринках збуту, забезпечує можливість функціонування суб'єкта та реалізації продукту з будь-якої точки світу, але й підвищити ефективність роботи та результативність як виробничого, так й управлінського персоналу.

2. Обґрунтовано, що застосування такого інструменту, як бюджетування майбутньої діяльності такого суб'єкта, значно підвищує ефективність діяльності управлінського персоналу та дозволяє сформувати прибутковий бізнес, забезпечити фінансову стійкість, результативність його майбутньої діяльності та побудувати стратегію розвитку.

3. Обґрунтовано та запропоновано використання для процесу бюджетування у суб'єктів господарювання в Україні такого діджитал-інструменту, як система бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics; показано його функціональні можливості, основні характеристики та структуровані управлінські рішення.

4. Обґрунтовано та доведено, що цей діджитал-інструмент, на нашу думку:

– дозволяє суттєво підвищити ефективність та результативність роботи управлінського персоналу суб'єктів господарювання, що є необхідним в сучасних умовах їх функціонування в Україні та пошуку трансформації діяльності та розвитку;

– сприяє більш реалістичному, багатоваріантному та сучасному процесу формування та прогнозування майбутньої діяльності підприємства;

– дозволяє здійснювати моніторинг прибутковості, фінансової стійкості, результативності та контролю показників діяльності, які заплановані та прогнозовані персоналом й затверджені керівництвом на основі інструментів діджиталізації;

– створює можливості застосування персоналом суб'єкта національної економіки в механізмі управління його діяльністю інструментів штучного інтелекту для більш ефективних, нестандартних управлінських рішень та моніторингу показників.

Подальшим напрямом наших досліджень будуть практичні аспекти застосування вказаного діджитал-інструментарію системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics в регіональному вимірі – у суб'єктів агропромислового виробництва повного циклу та готельно-ресторанного бізнесу Одеської області.

Література

1. Купріна Н. М., Івченко Є. О., Дабіжа О. М. Аспекти застосування сучасних інструментів управлінського обліку в системі управління грошовими потоками та фінансовими результатами діяльності підприємства. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України* : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 жовтня 2025 року). Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2025. С. 481-484. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Collection_of_abstracts_ekonom_2025.pdf (дата звернення: 16.10.2025).

2. Купріна Н. М. Особливості застосування методичного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності послуг медичної сфери в системі управління закладами охорони здоров'я. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Т. 17. Вип. № 1. С. 79-85. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3174.

3. Малярчук О. В. Аналіз динаміки бюджетування та її вплив на інвестиційну активність інноваційних підприємств в Україні. *Ефективна економіка.* 2024. № 7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.51.

4. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern Economics.* 2017. № 6. С. 15-23. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Borisyuk-I.-O.-Semenyaka-YA.-V..pdf (дата звернення: 16.10.2025).

5. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління підприємствами (за видами діяльності).* 2024. № 12. URL: https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-02/2024-12-04-02 (дата звернення: 30.09.2025).

6. Головко О. Г., Кочура В. С., Чеботарьова А. Ю. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу на підприємстві. *Економіка та управління національним господарством.* 2019. Випуск 6(23). С. 110-116. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/18.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

7. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 2. С. 33-38. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-5.pdf (дата звернення: 16.10.2025).

8. Система бюджетування, казначейства та фінансової консолідації. *UBC ANALYTICS - IBM ANALYTICS.* URL: https://ubcanalytics.com.ua (дата звернення: 16.10.2025).

References

1. Kuprina, N.M., Ivchenko, Ye.O. and Dabizha, O.M. (2025), "Aspects of the application of modern management accounting tools in the system of managing cash flows and financial results of the enterprise", *Ekonomichni ta sotsialni aspekty rozvytku Ukrainy : Materialy XIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Economic and social aspects of the development of Ukraine: materials of the XIII International Scientific and Practical Conference], (Odesa, 15-16 October 2025), Odeskyi natsionalnyi tekhnolohichnyi universytet, Odesa, Ukraine, pp. 481-484, available at: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Collection_of_abstracts_ekonom_2025.pdf (access date October 16, 2025).

2. Kuprina, N.M. (2025), "Features of the application of methodological tools for ensuring the competitiveness of medical services in the management system of healthcare institutions", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti,* Vol. 17, Iss. no. 1, pp. 79-85, DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3174.

3. Maliarchuk, O.V. (2024), "Analysis of budgeting dynamics and its impact on the investment activity of innovative enterprises in Ukraine", *Efektyvna ekonomika,* no. 7, DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.51.

4. Borysiuk, I.O. and Semeniaka, Ya.V. (2017), "Formation of an enterprise cost management system", *Modern Economics,* no. 6, pp. 15-23, available at: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Borisyuk-I.-O.-Semenyaka-YA.-V..pdf (access date October 16, 2025).

5. Korobka, S.V. (2024), "Budgeting as a key aspect of controlling an enterprise's activities", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy (za vydamy diialnosti),* no. 12, available at: https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-02/2024-12-04-02 (access date September 30, 2025).

6. Holovko, O.H., Kochura, V.S. and Chebotarova, A.Yu. (2019), "Budgeting as a tool for operational financial controlling at an enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, Issue 6(23), pp. 110-116, available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/18.pdf (access date September 30, 2025).

7. Chumak, H. (2023), "Budgeting as a component of the cost management system", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky,* no. 2, pp. 33-38, available at: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-5.pdf (access date October 16, 2025).

8. UBC ANALYTICS - IBM ANALYTICS (2025), "Budgeting, treasury and financial consolidation system", available at: https://ubcanalytics.com.ua (access date October 16, 2025).

Купріна Н.М.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Мета. Мета статті – обґрунтувати доцільність застосування сучасних діджитал-інструментів у процесі бюджетування майбутньої діяльності суб'єкта національної економіки задля підвищення ефективності механізму управління та функціонування його персоналу.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувались такі методи дослідження: для побудови структури та логіки статті – метод структурно-логічного аналізу; для обґрунтування використання процесу бюджетування та окремих діджитал-інструментів (Beyond Budgeting, Zero-Based Budgeting), функціональних можливостей та характеристики системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics – метод аналітико-порівняльного аналізу, дедукції, синтезу; для наочного представлення результатів дослідження та характеристики структурних компонентів запропонованого діджитал-інструменту – системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics – табличний та метод структуризації.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що застосування такого інструменту, як бюджетування майбутньої діяльності такого суб'єкта значно підвищує ефективність діяльності управлінського персоналу та дозволяє сформувати прибутковий бізнес, забезпечити фінансову стійкість, результативність його майбутньої діяльності та побудувати стратегію розвитку.

Запропоновано до використання суб'єктами господарювання в Україні у процесі бюджетування такого діджитал-інструменту, як системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics. Показано його функціональні можливості та основні характеристики.

Наукова новизна результатів дослідження. Подальшого розвитку отримав підхід до застосування в механізмі управління діяльністю суб'єктів національної економіки системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Planning Analytics, як сучасного діджитал-інструменту планування майбутньої діяльності суб'єкта, задля підвищення ефективності роботи і управлінського персоналу, і суб'єкта національної економіки в цілому й побудови стратегії його розвитку.

Практична значущість результатів дослідження. Обґрунтовані за результатами дослідження пропозиції можуть бути використані в практичній та управлінській діяльності органами державного управління та місцевого самоврядування, аудиторськими та консалтинговими фірмами, суб'єктами підприємницької діяльності з метою забезпечення ефективності функціонування, конкурентоспроможності, формування прибуткового бізнесу, забезпечення фінансової стійкості, результативності майбутньої діяльності та побудувати стратегії розвитку суб'єктів національної економіки й ефективності роботи їх персоналу, а також закладами вищої освіти в освітній діяльності для підготовки фахівців економічних спеціальностей.

Ключові слова: управління, механізм, персонал, діджитал-інструменти, формування, результативність, розвиток, процес бюджетування, стратегія, національна економіка, суб'єкти.

Kuprina N.M.

PRACTICAL ASPECTS OF THE MECHANISM FOR MANAGING THE PERFORMANCE AND DEVELOPMENT OF ACTIVITIES OF NATIONAL ECONOMIC ENTITIES BASED ON DIGITALIZATION

Purpose. The aim of the article is to substantiate the feasibility of using modern digital tools in the process of budgeting the future activities of a national economic entity in order to increase the efficiency of the management mechanism and the functioning of its personnel.

Methodology of the research. The following research methods were used to achieve the set goal, in particular: to build the structure and logic of the article - the method of structural and logical analysis; to substantiate the use of the budgeting process and individual digital tools (Beyond Budgeting, Zero-Based Budgeting), for the functionality and characteristics of the UBC Analytics budgeting system on the IBM Planning Analytics platform – the method of analytical and comparative analysis, deduction, synthesis; for a visual presentation of the research results and characteristics of the structural components of the proposed digital tool - the UBC Analytics budgeting system on the IBM Planning Analytics platform - tabular and structuring method.

Findings. It is substantiated that the use of such a tool as budgeting of the future activities of such an entity significantly increases the efficiency of management personnel and allows you to form a profitable business, ensure financial stability, the effectiveness of its future activities and build a development strategy.

It is proposed for use in the budgeting process of such a digital tool by business entities in Ukraine as the UBC Analytics budgeting system on the IBM Planning Analytics platform. Its functionality and main characteristics are shown.

Originality. The approach to using the UBC Analytics budgeting system on the IBM Planning Analytics platform in the mechanism for managing the activities of national economy entities was further developed, as a modern digital tool for planning the future activities of the entity, in order to increase the efficiency of the work of both management personnel and the entity of the national economy as a whole and build a strategy for its development.

Practical value. The substantiated proposals based on the results of the study can be used in practical and managerial activities by state and local government bodies, auditing and consulting firms, business entities in order to ensure the efficiency of functioning, competitiveness, the formation of a profitable business, ensuring financial stability, the effectiveness of future activities and to build strategies for the development of entities of the national economy and the efficiency of their personnel, as well as by higher education institutions in educational activities for the training of specialists in economic specialties.

Key words: management, mechanism, personnel, digital tools, formation, performance, development, budgeting process, strategy, national economy, entities.

Дата надходження рукопису: 17.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 12.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 338.43:502.131.1 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.8**
JEL Classification: Q01, Q12, M14, O13

Губені Ю.Е.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва та торгівлі,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1842-8975,
Зеліско Н.Б.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та торгівлі,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2467-5585,
Райтер Н.І.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та торгівлі,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7108-2539,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG-СТРАТЕГІЙ ЯК ФАКТОР ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Hubeni Yu.E.,
dr.sc.(econ.), professor,
head of the department of entrepreneurship and trade,
Zelisko N.B.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of entrepreneurship and trade,
Raiter N.I.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of entrepreneurship and trade,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

IMPLEMENTATION OF ESG STRATEGIES AS A FACTOR IN STRENGTHENING THE ECONOMIC POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Постановка проблеми. Аграрний сектор України, будучи локомотивом національної економіки, сьогодні стикається з безпрецедентними викликами. Окрім наслідків воєнних дій, руйнування логістики та втрати активів, вітчизняні підприємства опинилися перед необхідністю адаптації до нових вимог глобального ринку. Європейський «Зелений курс» (Green Deal) та зростання вимог інвесторів до сталості бізнесу докорінно змінюють парадигму господарювання. В таких умовах економічний потенціал сільськогосподарських підприємств вже не може оцінюватися лише кількістю гектарів чи тоннами зібраного врожаю.

Актуальність теми зумовлена тим, що імплементація ESG-стратегій (екологічних, соціальних та управлінських аспектів) перетворюється з іміджевого інструменту на реальний фактор зміцнення економічного потенціалу, забезпечуючи доступ до капіталу та ринків збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності та структури економічного потенціалу аграрних підприємств ґрунтовно висвітлено у працях багатьох вітчизняних вчених, таких як В. Андрійчук, О. Красноруцький, Л. Мармуль, В. Россоха. Вони розглядають потенціал як сукупність ресурсів та здатності їх ефективного використання. Науковці Маренич Т., Смігунова О., Халін С., Кальченко М. [6] оцінюють економічний потенціал аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Для оцінювання ефективності реалізації економічного потенціалу підприємства ними запропоновано за визначеними елементами систему основних показників і коефіцієнтів, на основі якої можна розрахувати інтегральний показник рівня ефективності реалізації потенціалу.

Питання зміцнення економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств у контексті інноваційного розвитку та ефективного ресурсного забезпечення ґрунтовно досліджені у працях відомих вітчизняних вчених: П. Саблука [12], В. Месель-Веселяка, М. Лупенка, О. Шпикуляка. Зокрема, вони акцентують увагу на специфіці аграрного виробництва як базису продовольчої безпеки.

У дослідженні Васильціва Т., Міценко Н., Мульскої О., Зайченко В. [2] ґрунтовно проаналізовано категоріальний апарат та функціональну взаємозалежність економічного потенціалу та економічної безпеки підприємства. Автори доводять, що точки конвергенції цих понять лежать у площині забезпечення стійкого розвитку, де потенціал виступає рушійною силою зростання, а безпека – механізмом нейтралізації дестабілізуючих чинників. Дивергенція проявляється в об'єктах впливу: якщо потенціал орієнтований на нарощення ресурсних можливостей, то безпека зосереджена на захисті вже існуючих активів та інтересів.

Проте, як зазначають дослідники, в останні роки інтерес до традиційного розуміння ефективності знижується на користь нових пріоритетів. Більшість існуючих напрацювань розглядають соціальну відповідальність або екологічні заходи як витратну частину, що відволікає ресурси від основного виробництва. Водночас, комплексний підхід, який розглядає ESG-стратегії як безпосередній інструмент нарощення економічного потенціалу в умовах післявоєнної відбудови, залишається недостатньо дослідженим.

Проблематика впровадження принципів сталого розвитку та ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у діяльність суб'єктів господарювання перебуває в центрі уваги багатьох провідних науковців. Теоретичне підґрунтя концепції сталого розвитку та відповідального інвестування закладено у працях зарубіжних вчених, таких як Е. Фріман (теорія стейкхолдерів), М. Портер [16] та М. Креймер (концепція спільних цінностей), а також Р. Екклз та Дж. Серафейм, які довели кореляцію між високими показниками ESG та довгостроковою фінансовою ефективністю компаній.

Вплив екологічних та соціальних чинників на економічний потенціал агробізнесу аналізували у своїх роботах такі дослідники, як Ю. Губені [3], який фокусується на питаннях сільського розвитку та підприємництва, а також Ю. Кравчик, В. Шпильова, О. Доброзорова [7], досліджуючи механізми адаптації підприємств до сучасних викликів. Окремі аспекти нефінансової звітності та інвестиційної привабливості аграрних формувань через призму ESG висвітлено у працях О. Безвуса [1]. Смирнова С., Смирнов В., Юзик В. [13] зазначають, що економічний потенціал формується при взаємодії природно-кліматичних умов та основних виробничих факторів галузі, а саме: кількості і якості земель сільськогосподарського призначення; наявності трудових ресурсів, зайнятих у сільськогосподарському виробництві; рівня і якості матеріально-технічного забезпечення виробництва.

Науковцями Дяковським Д. [4], Кирчатою І., Шершенюк О. [6], Макаренком І. [9] досліджуються сучасні підходи до формування та реалізації ESG-активності в аграрному бізнесі України як інструменту стратегічного управління сталим розвитком підприємств. Пшеничною М. [11] обґрунтовано роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. Лагодієнко О., Руденко С. та Лагодієнко Н. здійснено оцінку відповідності цих критеріїв підприємствам [8]. Визначено, що рівень ESG-активності безпосередньо пов'язаний із здатністю підприємств забезпечувати інтеграцію принципів сталого розвитку у виробничу, управлінську та корпоративну стратегію. Ткаченко А., Левченко Н., Пожуєва Н., Севастьянов Р., Левченко С. [15] аргументовано, що трансформація агробізнесу відповідно до ESG-підходів потребує не лише розуміння принципів екологічної відповідальності, соціального партнерства та прозорого корпоративного управління, а й конкретних інструментів для планування, вимірювання, контролю та звітності.

Попри значний масив наукових напрацювань, залишається недостатньо вивченим прикладний аспект імплементації ESG-стратегій саме як інструменту капіталізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Більшість досліджень мають загальнотеоретичний характер або стосуються лише великих агрохолдингів. Наразі відсутні чіткі методичні підходи до оцінки впливу ESG-трансформації на внутрішні компоненти потенціалу (ресурсний, виробничий, фінансовий) малих та середніх агропідприємств в умовах воєнних викликів та євроінтеграційних процесів. Саме необхідність

розробки прикладного інструментарію впровадження ESG-стратегій для зміцнення життєстійкості агровиробників визначила напрям нашого дослідження.

Постановка завдання. Наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження стратегій екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) як ключового інструменту підвищення економічного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору в умовах глобальних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація економічних умов вимагає перегляду підходів до формування потенціалу агропідприємств. Якщо класичне визначення трактує економічний потенціал як сукупність виробничих, фінансових, трудових та інноваційних ресурсів, то сучасний підхід вимагає інтеграції в цю систему критеріїв сталості.

Під економічним потенціалом аграрного підприємства в контексті ESG слід розуміти його здатність генерувати додану вартість у довгостроковій перспективі, мінімізуючи екологічні ризики, розвиваючи людський капітал та забезпечуючи прозорість управління.

Сучасний стан економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств України характеризується станом «динамічної адаптивності». З одного боку, відбулася суттєва ерозія ресурсного компоненту (втрата земельного фонду, руйнування матеріально-технічної бази), з іншого – активізувалися процеси якісної трансформації через впровадження інноваційних та ESG-орієнтованих стратегій.

За даними Світового банку та профільного міністерства, прямі збитки агросектору перевищили $10 млрд [14], проте економічний потенціал демонструє живучість за рахунок:

– реструктуризації експортних шляхів (перехід від переважно морської логістики до мультимодальної (Дунайські порти, залізничні перевезення до ЄС), що вимагає нових інвестицій в елеваторну та логістичну інфраструктуру);

– зміни структури посівів (збільшення частки олійних культур (рапс, соя) над зерновими через вищу рентабельність та простішу логістику, що свідчить про гнучкість виробничого потенціалу);

– енерготрансформації (кожне п'яте середнє агропідприємство впроваджує елементи відновлюваної енергетики (сонячні панелі, біогазові установки) для забезпечення автономності виробничих процесів).

Системне зміцнення економічного потенціалу через ESG-трансформацію надає підприємствам низку стратегічних переваг:

– міжнародна фінансова інклюзія (наявність підтвердженої стратегії сталого розвитку відкриває доступ до пільгового фінансування від IFC, EBRD та в межах програми Ukraine Facility (50 млрд євро від ЄС), де екологічні та соціальні критерії є ключовими);

– технологічна модернізація (перехід на «точне землеробство» (precision farming) дозволяє скоротити витрати на ТМЦ (пальне, добрива) на 15–25 %, що критично в умовах цінового диспаритету);

– капіталізація бренду та лояльність (у соціальному аспекті – підтримка працівників та громад у воєнний час мінімізує плинність кадрів та зміцнює відносини з орендодавцями земельних паїв).

Попри позитивні тренди, існують вагомі дестабілізуючі чинники, що стримують реалізацію потенціалу:

– дефіцит «людського капіталу» (мобілізаційні процеси та міграція призвели до критичної нестачі кваліфікованих механізаторів, агрономів та інженерів. Це змушує підприємства інвестувати в автоматизацію, що потребує значних капіталовкладень);

– фінансове виснаження (тривала відсутність доступного комерційного кредитування (через високі ризики та облікову ставку) призводить до вимивання обігових коштів, що змушує аграріїв відмовлятися від складних інноваційних проєктів на користь «стратегії виживання»);

– екологічні ризики та вартість комплаєнсу (вимоги EU Green Deal щодо зниження вуглецевого сліду вимагають від українських аграріїв дорогих сертифікацій та зміни технологічних циклів, до чого малий та середній бізнес часто не готовий фінансово).

Зміцнення економічного потенціалу в поточному періоді можливе лише через синергію державної підтримки та приватної ініціативи щодо ESG-трансформації. Переваги у вигляді виходу на ринки ЄС та доступу до капіталу переважають недоліки, пов'язані з витратами на адаптацію, за умови формування чіткої інституційної бази та механізмів страхування воєнних ризиків.

Сучасний стан економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств України характеризується переходом до моделі динамічної адаптивності, де фізична втрата активів компенсується інтенсифікацією управлінських рішень. Трансформація потенціалу відбувається на тлі глибокої реструктуризації логістичних шляхів та зміни структури посівних площ у бік більш рентабельних олійних культур, що дозволяє підтримувати ліквідність у складних макроекономічних умовах. Важливим аналітичним трендом є посилення енергетичної автономності агровиробників через інвестиції у відновлювані джерела енергії, що стає базисом для зміцнення виробничої стійкості. Водночас інтеграція в європейський економічний простір змушує підприємства переглядати свої

стратегії на користь ESG-стандартів, оскільки відповідність екологічним та соціальним критеріям стає обов'язковою передумовою для залучення зовнішнього капіталу.

Головні переваги такої трансформації полягають у здобутті вищої інвестиційної привабливості та отриманні доступу до міжнародних фінансових інструментів, таких як «зелені» кредити та грантові програми ЄС. Впровадження інноваційних технологій точного землеробства не лише оптимізує витрати на матеріально-технічні ресурси, але й створює фундамент для довгострокового зростання ринкової вартості бізнесу. Однак цей процес супроводжується значними недоліками та системними ризиками, серед яких найбільш критичним є дефіцит кваліфікованого людського капіталу та висока вартість комплаєнсу. Фінансове виснаження багатьох суб'єктів господарювання та відсутність дешевого внутрішнього кредитування створюють бар'єри для швидкого технологічного оновлення, що в поєднанні з воєнною невизначеністю робить стратегічне планування вкрай складним завданням [10].

Для глибшого розуміння механізмів трансформації економічного потенціалу в умовах сучасних викликів виникає необхідність у чіткій класифікації чинників, що визначають траєкторію розвитку аграрних підприємств [5]. Систематизація цих факторів через призму ESG-критеріїв дозволяє виокремити прикладні драйвери зростання та оцінити їхній вплив на життєстійкість бізнесу. Результати проведеного аналізу, що поєднують теоретичні засади та актуальну аналітику галузі, представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація факторів розвитку економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств

Складова потенціалу	Аналітичний аспект (2024–2026 рр.)	Переваги сучасних стратегій	Недоліки та системні виклики
Ресурсно-виробнича	Модернізація через точне землеробство та енергоавтономність.	Зниження собівартості на 15–20 % завдяки ресурсоефективності.	Висока вартість початкових інвестицій у нові технології.
Фінансово-інвестиційна	Орієнтація на «зелене» фінансування та міжнародні гранти.	Зниження вартості залученого капіталу при високому ESG-рейтингу.	Обмежений доступ до кредитів для малих господарств.
Соціально-трудова	Критичний брак кадрів через міграційні та мобілізаційні процеси.	Підвищення лояльності персоналу та громад через соціальні проєкти.	Високі витрати на утримання та перепідготовку працівників.
Управлінська	Перехід на міжнародні стандарти нефінансової звітності.	Відкриття ринків ЄС та мінімізація репутаційних ризиків.	Складність та дороговизна процедур сертифікації та аудиту.

Джерело: розроблено авторами

Дані табл. 1 демонструють, що кожен елемент ESG-стратегії виступає потужним каталізатором для відповідної складової економічного потенціалу: від технологічного оновлення виробництва до зростання капіталізації через управлінську прозорість. Узагальнення факторів свідчить про те, що попри наявність суттєвих бар'єрів, таких як дефіцит капіталу чи кадрів, переваги від імплементації сталих стратегій створюють надійний фундамент для довгострокової конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.

Імплементація ESG-стратегій впливає на ключові складові економічного потенціалу через специфічний трансмісійний механізм (рис. 1).

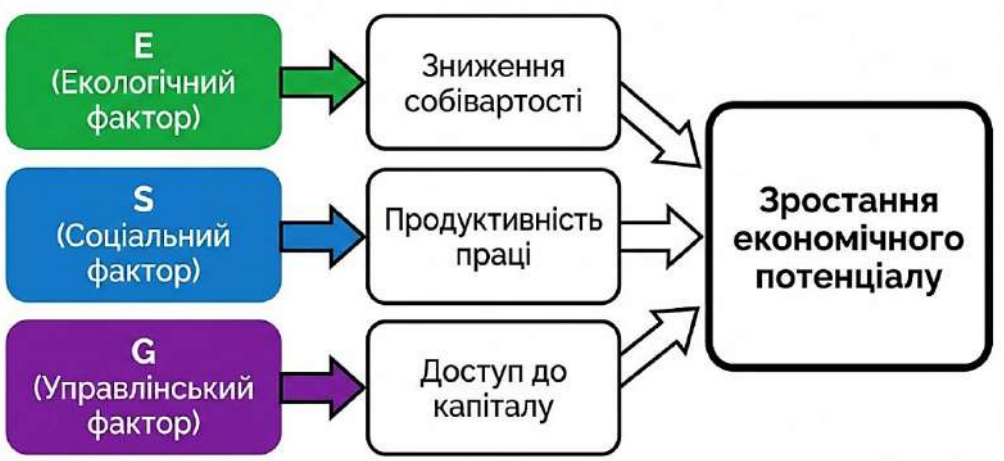

Рис. 1. Модель впливу ESG-факторів на складові економічного потенціалу агропідприємства

Джерело: розроблено авторами

Розглянемо детальніше вплив кожної складової:

1. Environmental (екологічна складова та виробничий потенціал). Впровадження ресурсозберігаючих технологій (No-Till, точне землеробство) дозволяє не лише зберегти ґрунти, але й оптимізувати витрати на паливно-мастильні матеріали та добрива. В умовах зростання цін на агрохімікати, це стає критичним фактором конкурентоспроможності. Енергоефективність та переробка відходів (біогаз) диверсифікують доходи і зміцнюють енергетичну автономію.

2. Social (соціальна складова та трудовий потенціал). В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, який загострився через міграцію та мобілізацію, соціальна відповідальність стає інструментом утримання персоналу. Інвестиції в безпеку праці та розвиток громад формують лояльність працівників і пайовиків, знижуючи ризики втрати земельного банку.

3. Governance (управлінська складова та фінансовий потенціал). Прозорість звітності та відсутність корупції відкривають доступ до дешевших кредитних ресурсів та грантових програм ЄС. Міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, IFC) вже сьогодні вимагають дотримання ESG-критеріїв при кредитуванні.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що імплементація ESG-стратегій є не добровільною ініціативою, а нормативною вимогою в межах European Green Deal та стратегії «Farm to Fork». Наприклад, у Польщі та Німеччині агропідприємства, що демонструють низький рівень викидів вуглецю (E) та високі стандарти добробуту тварин (S), отримують пріоритетний доступ до субсидій у межах Спільної аграрної політики (CAP). Для українських підприємств адаптація цих стандартів є критичною для подолання нетарифних бар'єрів при експорті продукції на ринки ЄС.

Систематизувавши напрями впливу, ми розробили матрицю інтеграції ESG-стратегій у структуру економічного потенціалу (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив імплементації ESG-стратегій на посилення складових економічного потенціалу аграрних підприємств

Складова ESG	Елемент потенціалу	Механізм впливу (Драйвери зростання)	Результат для підприємства
E (Environmental)	Виробничий та інноваційний	Впровадження точного землеробства, збереження ґрунтів, перехід на відновлювальні джерела енергії.	Зниження собівартості продукції, підвищення врожайності, мінімізація кліматичних ризиків.
S (Social)	Трудовий та соціальний	Інвестиції в безпеку праці, навчання персоналу, підтримка інфраструктури сільських громад.	Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, лояльність орендодавців землі.
G (Governance)	Фінансовий та управлінський	Впровадження міжнародних стандартів звітності, антикорупційний комплаєнс, ефективний ризик-менеджмент.	Зростання капіталізації, доступ до пільгового кредитування та грантів, вихід на експортні ринки.

Джерело: розроблено авторами

Слід зазначити, що ігнорування цих стратегій призводить до «ерозії» економічного потенціалу: втрати ринків збуту (через невідповідність стандартам), здорожчання кредитів та відтоку кадрів. Як зазначають аналітики, висока конкурентоспроможність можлива лише за умови раціонального використання ресурсів та впровадження інновацій. ESG-стратегії виступають саме таким інноваційним інструментом управління.

Важливим аспектом є те, що імплементація цих стратегій дозволяє вирішити проблему диспаритету цін та прогнозування кон'юнктури, оскільки підприємства зі стійкими бізнес-моделями є більш резильєнтними до зовнішніх шоків.

Згідно з дослідженнями міжнародних інституцій (MSCI, Sustainalytics), компанії з високим ESG-рейтингом мають на 1,5–2,5 % нижчу вартість залучення капіталу [16]. В українських реаліях це проявляється через програми «додаткової лояльності» від системних банків (наприклад, спеціальні умови кредитування для агровиробників, що впроваджують енергоефективні проєкти). Таким чином, ESG-стратегія стає фактором фінансової інклюзії, дозволяючи підприємствам залучати ресурси навіть у періоди високої облікової ставки.

Для аграрного сектору Львівської області, де значна частка виробництва зосереджена в господарствах населення та фермерських господарствах, імплементація ESG-стратегій може стати драйвером розвитку кооперації. Об'єднання дрібних виробників навколо соціальних та екологічних стандартів дозволить їм формувати більші партії сертифікованої продукції, що є вимогою сучасних ритейлерів та експортерів.

Попри очевидні переваги, процес імплементації ESG-стратегій у вітчизняному агросекторі стикається з низкою бар'єрів:

– висока вартість початкових інвестицій у «зелені» технології;

– відсутність уніфікованої методики нефінансової звітності для середніх та малих підприємств (SMEs);

– недостатність кваліфікованих ESG-менеджерів у штаті агропідприємств.

Подолання цих бар'єрів вимагає державної підтримки у формі податкових пільг на інноваційне обладнання та консультаційного супроводу.

Висновки з проведеного дослідження. Економічний потенціал сучасного аграрного підприємства є категорією, що динамічно розвивається під впливом глобальних трендів сталості. Його зміцнення неможливе без інтеграції екологічних та соціальних факторів у загальну стратегію бізнесу. Імплементація ESG-стратегій має прямий економічний ефект: оптимізація ресурсів (E) знижує витрати, соціальна політика (S) підвищує ефективність праці, а якісне управління (G) залучає капітал.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці методики кількісної оцінки впливу ESG-рейтингу на ринкову вартість українських агрокомпаній.

Література

1. Безвус О. М. ESG-трансформація аграрного сектору: виклики та можливості для України. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-12.

2. Васильців Т., Міценко Н., Мульска О., Зайченко В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 23–29.

3. Губені Ю. Е. Підприємництво : навч. посіб. Львів : Укр. технології, 2012. 572 с.

4. Дяковський Д. А. ESG-інвестування у відбудову економіки України: перспективи, переваги і слабкі сторони. *Наукові записки НаУКМА.* 2024. Т. 9. Вип. 1. С. 40-45. DOI: 10.18523/2519-4739.2024.9.1.40-45.

5. Зеліско Н., Колач С., Василина О. Роль економічного потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів. *Аграрна економіка*. 2025. Т. 18. № 1-2. С. 90–96. DOI: https://doi.org/10.31734/agrarecon2025.01-02.090.

6. Кирчата І., Шершенюк О. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва.* 2023. № 30. С. 19–23. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194.

7. Кравчик Ю., Шпильова В., Доброзорова О. Збереження потенціалу стійкості і конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 257–263.

8. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск № 66. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2524-0072/2024-66-26.

9. Макаренко І. О. Інкорпорація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка управління та адміністрування.* 2023. № 2(104). С. 86-93. DOI: http://dx.doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93.

10. Маренич Т. Г., Смігунова О. В., Халін С. В., Кальченко М. М. Оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка*. 2025. № 1. С. 119–131.

11. Пшенична М. В. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. *Фінанси та кредит.* 2023. № 139. С. 7–16. DOI: 10.51582/interconf.19-20.01.2023.001.

12. Саблук П. Т. Розвиток сільського господарства і продовольча безпека України. Київ : ІАЕ, 2008. 450 с.

13. Смирнова С., Смирнов В., Юзик В. Оцінка ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 82–87.

14. FAO. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey. December 2022. Rome : FAO, 2022. 122 p.

15. Modified assessment methodology ESG competitiveness of enterprises to a new generation of investors / Tkachenko A., Levchenko N., Pozhuieva N., Sevastyanov R., Levchenko S. *IOP Conference Aeries: Earth and Environmental Science.* 2023. DOI: 10.1088/1755-1315/1254/1/012126.

16. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. P. 62–77.

References

1. Bezvus, O.M. (2023), "ESG-transformation of the agricultural sector: challenges and opportunities for Ukraine", *Ekonomika i suspilstvo*, Issue no. 48, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-12.

2. Vasyltsiv, T., Mitsenko, N., Mulska, O. and Zaichenko, V. (2023), "Economic potential vs economic security of the enterprise: points of convergence and divergence", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 36, pp. 23–29.

3. Hubeni, Yu.E. (2012), *Pidpryiemnytstvo* [Entrepreneurship], tutorial, Ukr. Tekhnolohii, Lviv, Ukraine, 572 p.

4. Diakovskyi, D.A. (2024), "ESG-investing in the reconstruction of Ukraine's economy: Prospects, advantages and weaknesses", *Naukovi zapysky NaUKMA*, Vol. 9, Iss. 1, pp. 40–45, DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2024.9.1.40-45.

5. Zelisko, N., Kolach, S. and Vasylyna, O. (2025), "The role of economic potential in ensuring the competitiveness of agricultural enterprises in the context of modern challenges", *Ahrarna ekonomika*, Vol. 18, no. 1-2, pp. 90–96, DOI: https://doi.org/10.31734/agrarecon2025.01-02.090.

6. Kyrchata, I. and Shersheniuk, O. (2023), "Development of entrepreneurship development strategy based on ESG-guidelines", *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryiemnytstva*, no. 30, pp. 19–23, DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194.

7. Kravchyk, Yu., Shpylova, V. and Dobrozorova, O. (2024), "Preserving the potential of stability and competitiveness of domestic agricultural enterprises in the conditions of war", *Modeling the development of the economic systems*, no. 3, pp. 257–263.

8. Lahodiienko, O., Rudenko, S. and Lahodiienko, N. (2024), "Assessment of enterprises' compliance with ESG criteria: Main challenges", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 66, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26.

9. Makarenko, I.O. (2023), "Incorporation of ESG-criteria into company activities in the context of their investment screening", *Ekonomika upravlinnia ta administruvannia*, no. 2(104), pp. 86–93, DOI: http://dx.doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93.

10. Marenych, T.H., Smihunova, O.V., Khalin, S.V. and Kalchenko, M.M. (2025), "Assessment of the economic potential of agricultural enterprises under martial law", *Rehionalna ekonomika*, no. 1, pp. 119–131.

11. Pshenychna, M.V. (2023), "The role and place of ESG-investing in the mechanism of formation of sustainable competitiveness of Ukrainian enterprises in the post-war period", *Finansy ta kredyt*, no. 139, pp. 7–16, DOI: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001.

12. Sabluk, P.T. (2008), *Rozvytok silskoho hospodarstva i prodovolcha bezpeka Ukrainy* [Development of agriculture and food security of Ukraine], IAE, Kyiv, Ukraine, 450 p.

13. Smyrnova, S., Smyrnov, V. and Yuzyk, V. (2020), "Assessment of the resource potential of agricultural enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 82–87.

14. FAO (2022), Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, Rome, Itale, 122 p.

15. Tkachenko, A., Levchenko, N., Pozhuieva, N. et al. (2023), "Modified assessment methodology ESG competitiveness of enterprises to a new generation of investors", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, DOI: https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012126.

16. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Vol. 89, no. 1/2, pp. 62–77.

Губені Ю.Е., Зеліско Н.Б., Райтер Н.І.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG-СТРАТЕГІЙ ЯК ФАКТОР ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета. Наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження стратегій екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) як ключового інструменту підвищення економічного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору в умовах глобальних трансформацій.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод системного аналізу – для вивчення складників економічного потенціалу; методи індукції та дедукції – для визначення впливу нефінансових показників на фінансову стійкість; порівняльний аналіз – для оцінки міжнародного досвіду впровадження ESG-стандартів у сільському господарстві; графічний метод – для візуалізації моделі впливу ESG-факторів.

Результати дослідження. Доведено, що інтеграція ESG-стратегії у діяльність сільськогосподарських підприємств трансформує традиційну бізнес-модель, орієнтуючи її на довгострокову цінність. Встановлено, що екологічний фактор (E) сприяє зниженню витрат через ресурсоефективність, соціальний (S) – підвищує продуктивність праці та лояльність громади, а управлінський (G) – мінімізує операційні ризики. Визначено, що впровадження таких стратегій стає обов'язковою умовою для залучення іноземних інвестицій та отримання доступу до міжнародних ринків капіталу в умовах євроінтеграції України.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістало подальшого розвитку визначення поняття «економічний потенціал аграрного підприємства» через призму сталого розвитку, де нефінансові показники (екологічний слід, соціальний капітал) розглядаються як активні драйвери зростання

ринкової вартості. Сформовано концептуальну модель імплементації ESG-стратегії, яка, на відміну від наявних, враховує специфіку аграрного виробництва та земельних відносин.

Практична значущість результатів дослідження. Сформовані рекомендації можуть бути використані керівниками агрохолдингів та фермерських господарств для розробки внутрішніх політик сталого розвитку. Запропонована модель ESG-факторів дозволяє проводити моніторинг ефективності використання ресурсного потенціалу та готувати нефінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів.

Ключові слова: ESG-стратегія, економічний потенціал, сільськогосподарські підприємства, сталий розвиток, інвестиційна привабливість, екологічна відповідальність, агробізнес.

Hubeni Yu.Ye., Zelisko N.B., Raiter N.I.

IMPLEMENTATION OF ESG STRATEGIES AS A FACTOR IN STRENGTHENING THE ECONOMIC POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Purpose. The aim of the article is to provide a scientific substantiation of the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for the implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG) strategies as a key tool for increasing the economic potential and competitiveness of agricultural enterprises in the context of global transformations.

Methodology of research. A complex of general scientific and special methods was used in the research process: the method of systematic analysis to study the components of economic potential; methods of induction and deduction to determine the impact of non-financial indicators on financial stability; comparative analysis to evaluate international experience in implementing ESG standards in agriculture; and the graphical method for visualizing of the ESG factor influence model.

Findings. It has been proven that the integration of ESG strategies into the operations of agricultural enterprises transforms the traditional business model, orienting it toward long-term value. It has been established that the environmental factor (E) promotes cost reduction through resource efficiency; the social factor (S) enhances labour productivity and community loyalty; and the governance factor (G) minimizes operational risks. Furthermore, the implementation of such strategies is identified as a prerequisite for attracting foreign investment and gaining access to international capital markets within the context of Ukraine's European integration.

Originality. The definition of the "economic potential of an agricultural enterprise" has been further developed through the prism of sustainable development, where non-financial indicators (environmental footprint, social capital) are considered active drivers of market value growth. A conceptual model for the implementation of an ESG strategy has been formed, which, unlike existing ones, takes into account the specifics of agricultural production and land relations.

Practical value. The formulated recommendations can be utilized by executives of agro-holdings and farming enterprises to develop internal sustainable development policies. The proposed model of ESG factors enables the monitoring of resource potential utilization efficiency and the preparation of non-financial reporting in accordance with international standards.

Key words: ESG strategy, economic potential, agricultural enterprises, sustainable development, investment attractiveness, environmental responsibility, agribusiness.

Дата надходження рукопису: 23.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 27.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 331.10:865.011 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.9**
JEL Classification: J21

Брич В.Я.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4277-5213,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Brych V.Ya.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of international tourism and hospitality business,
West Ukrainian National University, Ternopil

FORMATION OF STRATEGIC SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES BASED ON PERSONNEL DEVELOPMENT

Постановка проблеми. Упродовж останніх років (2020–2025) тема стратегічної стійкості підприємств перестала бути суто теоретичною й перейшла у площину прикладних управлінських рішень. Прискорена цифровізація, зростання турбулентності ринкових умов, структурні зміни в зайнятості і неочікувані геополітичні шоки сформували середовище, у якому класичні інструменти конкурентної боротьби втратили ефективність. За оцінками всесвітньо відомої агенції McKinsey, частота зовнішніх макрошоків (порушення ланцюгів постачання, цінові кризи, ризики безпеки) зросла у 3 рази між 2000–2020 роками [1].

Попри різноманітність трактувань, стратегічна стійкість у сучасній управлінській науці все частіше пов'язується з адаптивністю, опірністю і спроможністю до відновлення. Саме такий підхід обґрунтовує World Economic Forum, наголошуючи, що підприємство є стійким тоді, коли воно зберігає здатність створювати цінність у мінливому середовищі і після кризових деструкцій [2]. Для України питання стійкості набуло додаткової ваги внаслідок повномасштабної війни 2022 року та її впливу на ринки праці, виробничі цикли і людський капітал. За даними НБУ, у 2022–2023 рр. понад 30 % підприємств були змушені змінити бізнес-моделі, а 60 % – запровадити антикризові підходи до управління персоналом [3].

Ключовим драйвером стійкості дедалі частіше визнається персонал. У той же час у наукових й управлінських дискурсах досі існує розрив: персонал часто розглядається як ресурс або витрати, а не як системний стратегічний інструмент формування стійкості. Більше того, в умовах війни, релокацій, мобільності робочої сили і дефіциту компетенцій українські підприємства опинились перед необхідністю не просто зберегти персонал, а переформатувати HR-стратегії у напрямі resilience-орієнтованих моделей, які інтегрують навчання, компетенції, мотивацію, адаптацію й управління знаннями в єдине управлінське ядро.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень показує, що сама ідея стратегічної стійкості дедалі частіше розглядалась через призму ресурсів і спроможностей організації, але роль персоналу в цій конструкції висвітлювалась нерівномірно й переважно опосередковано. Зокрема, авторка C. Lengnick-Hall [4] обґрунтувала, що стратегічна стійкість формується як результат інтеграції стратегічного управління персоналом із накопиченням людського і соціального капіталу: комбінація навчання, розвитку компетентностей і гнучких HR-практик підвищує здатність підприємства адаптуватися і відновлюватися під впливом шоків. Автор S. Duchek [5] концептуалізував організаційну резильєнтність як здатність, що складається з фаз передбачення, протидії й адаптації, де ключовим механізмом виступають процеси організаційного навчання і накопичення досвіду персоналу. J. Hillmann, E. Guenther [6] у межах систематичного огляду показали, що дослідження організаційної резильєнтності активно розвивалися у стратегічному менеджменті, але людський вимір (HR, розвиток персоналу) переважно згадувався як фоновий чинник, а не як центральний об'єкт аналізу. T. Colberg [7] запропонував огляд стратегічної резильєнтності саме як категорії стратегічного менеджменту і виокремив брак робіт, де стратегічна стійкість прямо пов'язується зі специфічними управлінськими практиками, включно з управлінням персоналом.

Блок досліджень, сфокусований на зв'язку HR і резильєнтності, представлений порівняно нечисленною, але змістовною групою робіт. F. Mitsakis [8] увів поняття «HRD-resilience» і показав, що саме системний розвиток персоналу (навчання, коучинг, професійний розвиток) може розглядатися як окремий «елемент успіху» організаційної стійкості. N. Fathy El Dessouky, A. Al-Ghareeb [9] у контексті пандемії COVID-19 проаналізували, як політика управління персоналом (гнучкі режими праці, підтримка добробуту працівників, цифровізація HR-процедур) підсилює організаційну резилієнтність до кризових викликів, але розглядали це переважно як теоретичні інсайти.

В українських дослідженнях питання стратегічної стійкості підприємств висвітлювалися насамперед через призму адаптивного менеджменту, структурної стійкості і протидії дестабілізаційним чинникам. О. Буткевич та ін. [10] розглядали стратегічну стійкість як здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток і досягати цілей за умов воєнних і економічних шоків, запропонували алгоритм забезпечення стійкості та організаційно-економічний механізм адаптивного менеджменту. Інші автори В. Тупкало, С. Черепков [11] у дослідженні бізнес-стійкості в сучасних ринкових умовах зосередилися на механізмі забезпечення стійкості через аналіз ризиків, фінансових індикаторів і організаційних рішень, розглядаючи персонал як один із ресурсів, що потребує адаптації. Автор І. Партика [12] розглядав стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу як систему цілей, принципів і інструментів, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність організації, акцентуючи на інтеграції розвитку персоналу зі стратегічними цілями підприємства. Л. Федоришина, Л. Герасимчук [13] дослідили розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства, пов'язуючи його з реалізацією базових управлінських функцій і досягненням конкурентних переваг.

Попри активне обговорення концепції стратегічної стійкості, роль розвитку персоналу як системного інструменту стійкості недостатньо досліджена. Більшість робіт розглядає персонал як ресурс або витрати, не враховуючи синергію розвитку знань, навичок і мотивації з довгостроковими цілями бізнесу. Особливо це стосується українських підприємств, де повномасштабна війна 2022 р. спричинила суттєві кадрові втрати і необхідність швидкого відновлення. Відсутність системного бачення того, як розвиток персоналу забезпечує організаційну резилієнтність, обумовлює потребу у комплексному дослідженні, що поєднує HR-практики з концепцією стратегічної стійкості.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити, як розвиток персоналу формує стратегічну стійкість підприємств в умовах турбулентності і невизначеності. Для досягнення мети поставлено наступні завдання: дослідити актуальні HR-показники (утримання кадрів, плинність, залученість, інвестиції у навчання, навичкові прогалини), проаналізувати, як інвестиції у розвиток персоналу впливають на кадрову і фінансову стійкість підприємств; висвітлити основні компоненти розвитку персоналу, які безпосередньо впливають на стратегічну стійкість підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічна стійкість не виникає лише завдяки технологіям чи бізнес-моделям, її забезпечують люди, які здатні працювати, адаптуватися і відновлювати операції навіть у нестабільних умовах. Тому інвестиції у розвиток персоналу стають одним із ключових напрямів підвищення резилієнтності підприємств. Цю тезу підтверджують сучасні HR-дані, які показують, що навчання, залученість і підтримка добробуту працівників мають прямий вплив на утримання кадрів, продуктивність і фінансову результативність.

Далі наведені найбільш показові статистичні індикатори. За даними агенції EnsaanTech, 93 % працівників залишаться у компанії довше, якщо роботодавець інвестує у їхній професійний розвиток [14]. Це свідчить про прямий зв'язок між політикою навчання й утриманням кадрів. Також є статистичні дані, що компанії, які роблять пріоритетом добробуту працівників, мають на 40 % нижчу плинність персоналу [14]. Ці цифри підкреслюють значення інвестування у людський капітал як інструмент стійкості.

Інвестиції в розвиток також сприяють фінансовим результатам: підприємства з високою залученістю команд фіксують на 21 % вищу прибутковість, а для 70 % співробітників критично важливим чинником задоволення роботою є баланс роботи та життя [14] (рис. 1). Таким чином, мотивація, навчання і добробут персоналу формують кадровий фундамент, завдяки якому організація краще адаптується до змін.

Наведені дані свідчать про те, що розвиток і підтримка персоналу підсилюють стратегічну стійкість, зменшуючи ризики відтоку ключових спеціалістів та підвищуючи фінансові результати.

Системні інвестиції у навчання – одна з головних передумов резилєнтності. За даними агенції EnsaanTech, середні витрати на навчання одного працівника зросли з 1280 дол. у 2022 р. до 1385 дол. у 2023 р., а у 2024 р. – до 1490 дол. Це свідчить про усвідомлення бізнесом важливості постійного розвитку компетенцій у мінливому середовищі (рис. 2).

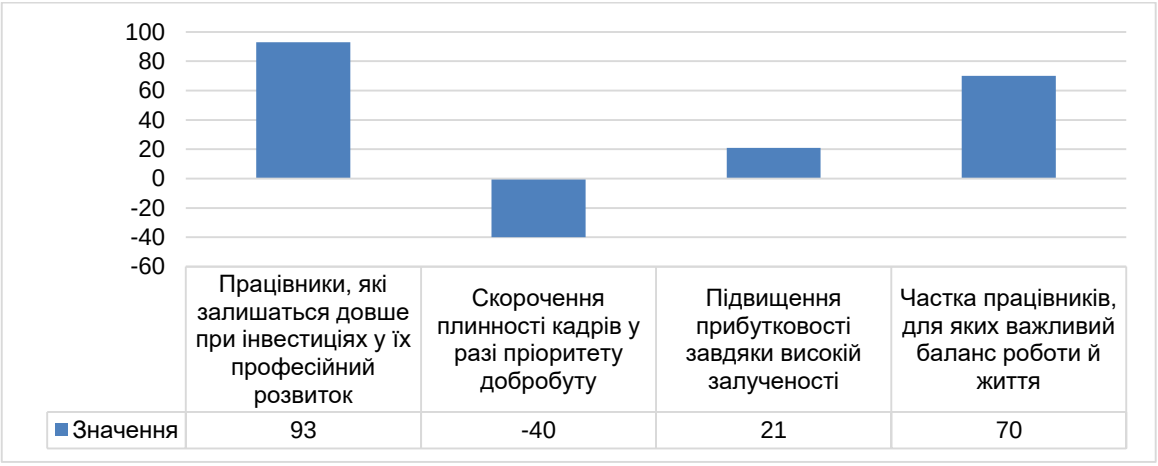

Рис. 1. Показники утримання і задоволення персоналу у 2023 р. за результатами опитування, %

Джерело: [14]

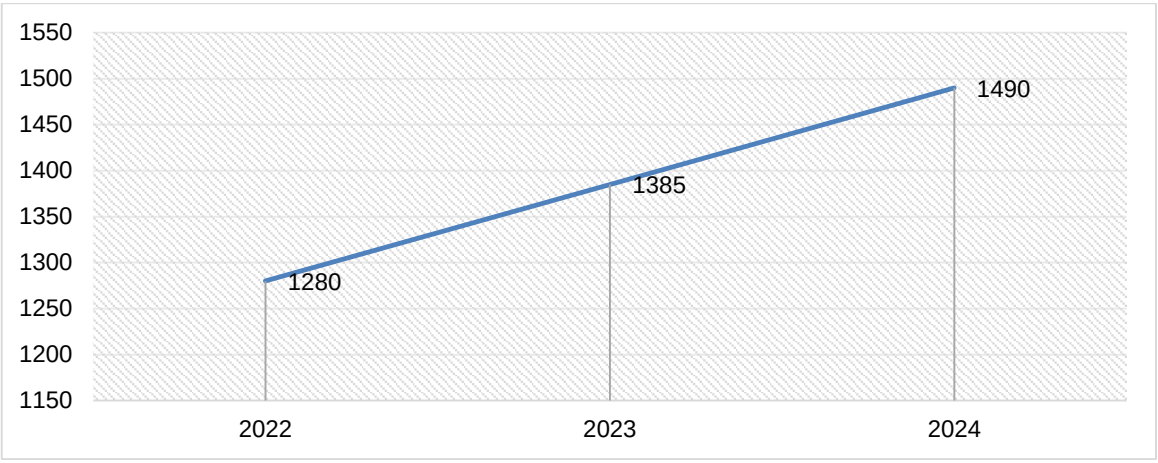

Рис. 2. Середні витрати на навчання одного працівника у 2022–2024 рр., дол.

Джерело: [14]

Зростання інвестицій у навчання означає, що підприємства шукають шляхів підвищення компетенцій, щоб забезпечити гнучкість у змінених умовах ринку.

Зміни у формах навчання відображаються у розмаїтті методів (рис. 3): домінують онлайн-курси та платформи e-learning (78 %), за ними – мікронавчання (65 %) та навчання на робочому місці (62 %). Менторинг і коучинг використовують 55 % організацій, а використання VR/AR-тренінгів поки що залишається на рівні 32 %. Така диверсифікація означає, що компанії комбінують традиційні та інноваційні підходи, що сприяє швидкому оновленню знань.

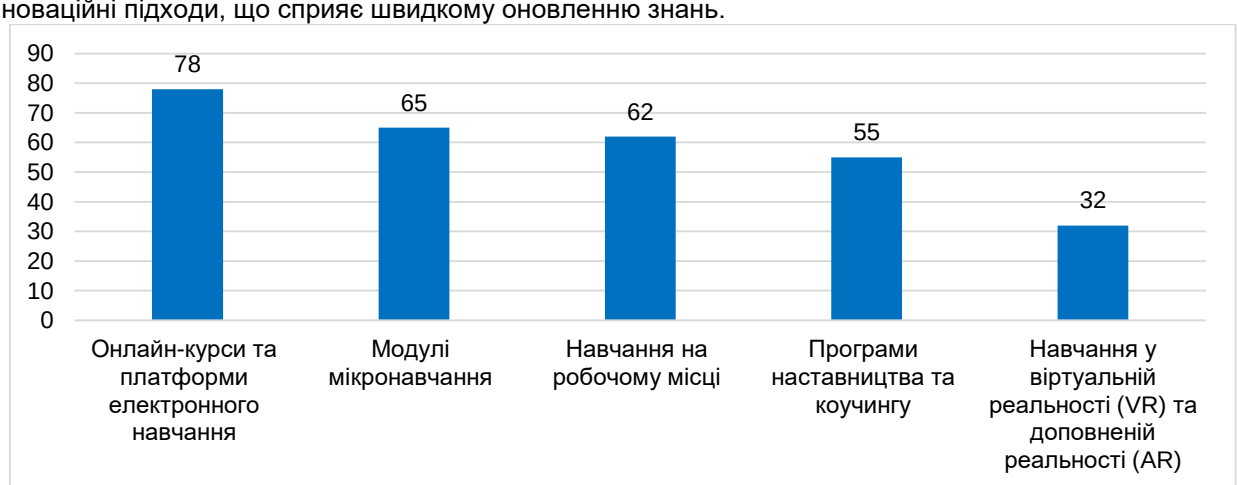

Рис. 3. Найбільш поширені форми навчання у 2023 р. за результатами опитування, %

Джерело: [14]

Вибір цих методів корелює з потребою швидко адаптуватися до нових технологій і віддалених форматів роботи. Наприклад, зростання популярності мікронавчання дає можливість оперативно закривати невеликі навичкові прогалини без відриву від виробничого процесу. VR-технології ще не стали мейнстримом, але їх використання може різко зрости у зв'язку з переходом до віртуальних форматів тренінгів. Аналіз прогалин у навичках демонструє, що найбільш гостро компанії потребують цифрової грамотності (72 %) та розвитку soft skills – комунікації та лідерства (68 %). Понад 60 % роботодавців відзначили дефіцит навичок у сфері аналізу та інтерпретації даних (61 %) та управління змінами (57 %). Саме ці компетенції забезпечують адаптивність та спроможність до інновацій. Тож цікаво подивитися на статистику щодо браку навичок в певних областях для розвитку співробітників (рис. 4).

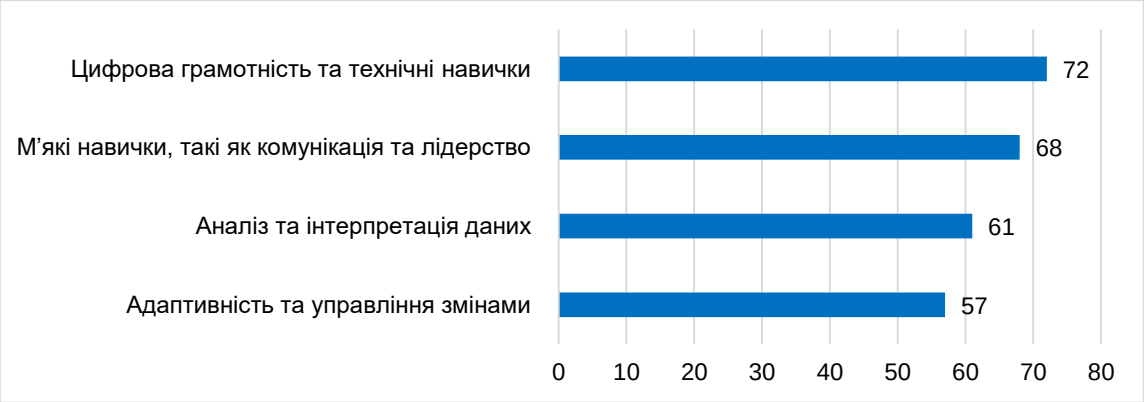

Рис. 4. Області знань, де бракує навичок та розвитку персоналу, %
Джерело: [14]

Наведені результати демонструють: для підвищення стійкості підприємства необхідно не лише навчати співробітників новим технологіям, а й розвивати їхні соціальні та управлінські компетенції. Саме навички спілкування, лідерства та управління змінами дозволяють командам ефективно функціонувати в періоди кризи.

Зібрані статистичні дані переконують, що вкладення у розвиток персоналу не просто підвищують задоволеність співробітників; вони безпосередньо формують стратегічну стійкість підприємства. Високий рівень утримання кадрів та зростання продуктивності означають, що організація не втрачає знань та досвіду під час криз, а зберігає організаційну пам'ять. Підвищення інноваційності та клієнтської задоволеності створює потенціал для швидкого відновлення та розвитку після зовнішніх потрясінь. Динаміка витрат на навчання підтверджує, що компанії вже усвідомили стратегічну роль HR-політики: у середньому інвестиції в одного працівника зростають з року в рік.

На основі наведених даних розвиток персоналу можна інтерпретувати як механізм передачі адаптивності від індивідуального рівня до рівня організації. Тобто інвестиції у людський капітал збільшують здатність працівників засвоювати зміни, а сукупна здатність працівників адаптуватися формує організаційну резилієнтність. Для наукової операціоналізації цього підходу доцільно виокремити ключові компоненти розвитку персоналу, через які реалізується вказаний ефект. Основні компоненти розвитку персоналу, які безпосередньо впливають на стратегічну стійкість підприємства подано нижче.

Безперервне навчання і підвищення компетенцій. Постійне навчання працівників новим навичкам і технологіям підвищує здатність організації швидко переналаштовувати процеси під нові реалії. Наприклад, масова цифровізація вимагає від багатьох компаній оперативного навчання персоналу роботи з новими IT-системами. Працівники з актуальними компетенціями легше адаптуються до нових бізнес-моделей, що особливо важливо в кризових ситуаціях. Це чітко видно під час переходу компанії на нову ERP-систему: персонал, який завчасно пройшов навчання, швидко відновлює стандартні операції, тоді як неоновлений склад витрачає значно більше часу на адаптацію, тимчасово знижуючи продуктивність і створюючи операційні ризики.

Управління знаннями та інноваціями. Системне накопичення і обмін знаннями усередині організації запобігає їхній втраті і робить компанію менш вразливою до кадрових потрясінь. Обмін знаннями – один з чинників організаційної резилієнтності: якщо знання та інформація розподілені між людьми і підрозділами, відхід окремого спеціаліста чи збій в одному з відділів не паралізує всю систему. Впровадження баз знань, наставництва, міжфункціональних команд дозволяє швидше знаходити рішення в нестандартних умовах. Культура відкритого обговорення проблем після криз сприяє тому, що організація вчиться на помилках і постійно вдосконалюється, стаючи стійкішою. Наприклад, коли ключовий інженер залишає компанію, наявність корпоративної бази знань та

описаних процедур дозволяє швидко передати проєкти іншим членам команди без втрати критичної інформації і без затримок у виконанні контрактів.

Мотивація, залученість і підтримка персоналу. Висока мотивація працівників підсилює їхню готовність докладати додаткових зусиль у важкі часи. Справедливі системи винагород і визнання досягнень формують у колективі відчуття безпеки та довіри до керівництва. Це, своєю чергою, живить опірність: мотивований співробітник швидше відновиться після невдачі, буде шукати шляхи виходу з кризової ситуації, а не пасуватиме.

Адаптивність організаційних структур і гнучкість працівників. Розвиток персоналу охоплює також підготовку кадрів до виконання різноманітних ролей та функцій. Якщо співробітники набувають мультидисциплінарних навичок, компанія менш залежна від вузьких спеціалістів і легше перелаштовує свою роботу при зміні умов. Крім того, адаптивність підтримується гнучкими умовами праці: можливістю працювати дистанційно, гнучким графіком, перерозподілом ресурсів між підрозділами залежно від ситуації. Розвиток навичок самоорганізації і самоменеджменту у персоналу теж дає свій внесок – дисципліновані, проактивні працівники краще діють в умовах хаосу. У сервісних компаніях запровадження внутрішньої ротації персоналу (наприклад, між клієнтською підтримкою, логістикою) дає змогу легше перекривати функціональні прогалини під час відпусток, релокації чи непередбачених збоїв, забезпечуючи безперервність сервісу для клієнтів.

Щоб інвестиції у розвиток давали ефект у вигляді стратегічної стійкості, необхідно враховувати не лише їх обсяг, а й структуру компетенцій, що формуються у персоналу. Водночас великі прогалини у цифровій грамотності, м'яких навичках та управлінні змінами вказують на сферу, де підприємствам потрібно діяти негайно. Без цих компетенцій навіть великі бюджети на навчання не забезпечать резилієнтності: персонал не буде готовий до нових технологій, а керівники не зможуть мобілізувати команди. Тому стратегія стійкості повинна передбачати не лише збільшення обсягів навчання, а й правильне визначення його змісту.

У підсумку, кар'єрний розвиток, інноваційні методи навчання, подолання навичкових прогалин та оцінка ефективності HR-ініціатив – це ті чотири елементи, які роблять персонал сильнішим, а підприємство – стійкішим. Їхня реалізація створює підґрунтя для того, щоб компанії могли не лише пережити кризу, але й скористатися нею для свого стратегічного зростання.

Отже, наголосимо – стратегічна стійкість формується тоді, коли розвиток персоналу підсилює здатність організації навчатися, зберігати знання, швидко перебудовувати роботу і відновлювати продуктивність після збоїв. Навчені, мотивовані й адаптивні працівники перетворюють зміни не на загрозу, а на ресурс, завдяки чому підприємство може утримувати ключові функції, уникати втрат та використовувати кризу як вікно можливостей. Таким чином, розвиток персоналу стає не витратною статтею, а механізмом, через який індивідуальна гнучкість працівників переходить у стратегічну стійкість бізнесу.

Висновки з проведеного дослідження. У процесі виконання дослідження було встановлено, що стратегічна стійкість підприємств формується не лише через ресурси, технології чи структури управління, а через розвиток персоналу, який виступає носієм адаптивних, інтелектуальних і відновлювальних спроможностей організації. В дослідженні надано емпіричне підкріплення виявлених закономірностей. Аналіз сучасних HR-даних продемонстрував, що інвестиції у розвиток персоналу корелюють зі зменшенням плинності кадрів, зростанням залученості, фінансовою результативністю і збереженням організаційної пам'яті, що є важливими елементами стратегічної стійкості. Також узагальнено елементи розвитку персоналу як інструменту підвищення стійкості і показано їхній системний характер. Встановлено, що стійкість не формується окремими HR-ініціативами, а виникає лише за умови інтеграції навчання, управління знаннями, мотивації й організаційної гнучкості у єдину логіку управління персоналом.

У подальшому доцільно дослідити, як саме інвестиції в персонал впливають на стійкість підприємств у різних секторах і за яких умов HR-функція стає стратегічним, а не допоміжним елементом управління.

Література

1. Risk, resilience, and rebalancing in global value chains : report / Lund S., Manyika J., Woetzel L., Barriball E., Krishnan M., Alicke K., Birshan M., George K., Smit S., Swan D., Hutzler K. McKinsey Global Institute. 6 Aug 2020. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains (дата звернення: 25.06.2025).

2. The Global Risks Report 2022. 17th ed. *World Economic Forum.* 11 Jan 2022. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2022/ (дата звернення: 25.06.2025).

3. Звіт про фінансову стабільність. *Національний банк України.* 19 грудня 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf (дата звернення: 25.06.2025).

4. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21. № 3. P. 243–255. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

5. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Journal of Business Economics*. 2020. Vol. 90. P. 917–944. DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-020-00907-6.

6. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2020. Vol. 23. Iss. 1. P. 7-44. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12239.

7. Colberg T. Strategic resilience: A systematic review of leading literature. *Journal of Business Management.* 2022. Vol. 20. DOI: https://doi.org/10.32025/JBM22004.

8. Mitsakis F. Human resource development (HRD) resilience: a new "success element" of organizational resilience? *Human Resource Development International.* 2020. Vol. 23. № 3. P. 321–328. DOI: https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1669385.

9. Fathy El Dessouky N., Al-Ghareeb A. Human resource management and organizational resilience in the era of COVID-19: Theoretical insights, challenges and implications*. 2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs* (51154) (Sakheer, Bahrain, 11-12 November 2020). 2020. P. 1–6. DOI: https://doi.org/10.1109/ieeeconf51154.2020.9319967.

10. Буткевич О. В., Довгенко Я. О., Яременко Л. І. Забезпечення стратегічної стійкості підприємства у контексті формування механізму адаптивного менеджменту за умов впливу дестабілізаційних факторів в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 1(15). С. 216–228. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1(15)-216-228.

11. Тупкало В. М., Черепков С. Т. Механізм забезпечення бізнес-стійкості підприємств в сучасних ринкових умовах. *Measurements infrastructure.* 2022. Vol. 4. DOI: https://doi.org/10.33955/v4(2022)-015.

12. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2024. Вип. 70(3). С. 190–195. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/32.pdf (дата звернення: 25.06.2025).

13. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems,* 2023. № 2(8). С. 189–196. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201/178 (дата звернення: 25.06.2025).

14. 100+ Essential Key Human Resources Statistics. *EnSaan.* 2025. URL: https://ensaantech.com/blog/human-resources-statistics/#h-93-would-stay-longer-for-career-investment-nbsp (дата звернення: 25.06.2025).

References

1. Lund, S., Manyika, J., Woetzel, L. et al. (2020), Risk, resilience, and rebalancing in global value chains : report, McKinsey Global Institute, available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains (access date June 25, 2025).

2. World Economic Forum (2022), The Global Risks Report 2022, 17th ed., available at: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2022/ (access date June 25, 2025).

3. National Bank of Ukraine (2023), "Financial Stability Report", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf (access date June 25, 2025).

4. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review,* Vol. 21, no. 3, pp. 243–255, DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

5. Duchek, S. (2020), "Organizational resilience: a capability-based conceptualization", *Journal of Business Economics,* Vol. 90, pp. 917–944, DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-020-00907-6.

6. Hillmann, J. and Guenther, E. (2020), "Organizational resilience: a valuable construct for management research?", *International Journal of Management Reviews,* Vol. 23, Iss. 1, pp. 7-44, DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12239.

7. Colberg, T. (2022), "Strategic resilience: A systematic review of leading literature", *Journal of Business Management,* Vol. 20, DOI: https://doi.org/10.32025/JBM22004.

8. Mitsakis, F. (2020), "Human resource development (HRD) resilience: a new 'success element' of organizational resilience?", *Human Resource Development International,* Vol. 23, no. 3, pp. 321–328, DOI: https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1669385.

9. Fathy El Dessouky, N. and Al-Ghareeb, A. (2020), "Human resource management and organizational resilience in the era of COVID-19: Theoretical insights, challenges and implications*", 2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs* (51154) (Sakheer, Bahrain, 11-12 November 2020), pp. 1–6, DOI: https://doi.org/10.1109/ieeeconf51154.2020.9319967.

10. Butkevych, O.V., Dovhenko, Ya.O. and Yaremenko, L.I. (2023), "Ensuring the strategic stability of the enterprise in the context of forming an adaptive management mechanism under the influence of destabilizing factors in Ukraine", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii,* no. 1(15), pp. 216–228, DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1(15)-216-228.

11.Tupkalo, V.M. and Cherepkov, S.T. (2022), “Mechanism for ensuring business sustainability of enterprises in modern market conditions”, *Measurements Infrastructure,* Vol. 4, DOI: https://doi.org/10.33955/v4(2022)-015.

12.Partyka, I.V. (2024), “Strategically oriented management of the organization's personnel development”, *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia,* Iss. 70(3), pp. 190–195, available at: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/32.pdf (access date June 25, 2025).

13.Fedoryshyna, L. and Herasymchuk, L. (2023), “Personnel development in the management system of the enterprise ”, *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 2(8), pp. 189–196, available at: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201/178 (access date June 25, 2025).

14.EnSaan (2025), 100+ Essential Key Human Resources Statistics, available at: https://ensaantech.com/blog/human-resources-statistics/#h-93-would-stay-longer-for-career-investment-nbsp (access date June 25, 2025).

Брич В.Я.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Мета. Дослідити, як розвиток персоналу формує стратегічну стійкість підприємств в умовах турбулентності і невизначеності.

Методика дослідження. Використано методи аналізу і синтезу наукових джерел, систематизації HR-статистики, аналітичного порівняння показників утримання кадрів, плинності і залученості. Проведено структурно-логічний аналіз факторів стійкості і HR-практик.

Результати дослідження. Показано, що інвестиції у професійний розвиток прямо корелюють з утриманням кадрів: 93 % працівників готові залишатися в компанії довше за умови професійного зростання, а пріоритет добробуту зменшує плинність на 40 %. Встановлено тенденції зростання витрат на навчання (з 1280 дол. до 1490 дол. на одного працівника у 2022–2024 рр.) і розглянуто структуру популярних методів навчання. Показано, що найбільші прогалини є у цифровій грамотності, комунікації і лідерстві, аналізі даних і управлінні змінами. Узагальнено чотири ключові елементи резилієнтності через HR-розвиток: безперервне навчання і підвищення компетенцій; управління знаннями й інноваціями; мотивація, залученість і підтримка добробуту; адаптивність організаційних структур і гнучкість працівників. Встановлено, що синергія цих елементів забезпечує здатність підприємства швидко адаптувати процеси, утримувати важливі компетенції і підвищувати продуктивність під час кризових змін.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку обґрунтування ролі розвитку персоналу у формуванні стратегічної стійкості підприємств. На відміну від поширених підходів, де стійкість розглядається крізь призму технологічних, ресурсних або фінансових детермінант, у роботі обґрунтовано необхідність врахування людського виміру як ключового носія адаптивності і відновлювальних спроможностей організації. Уточнено зміст компонентів розвитку персоналу (компетентності, знання, мотивація, адаптивність), через які індивідуальна гнучкість працівників трансформується у макрорівневу стійкість підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Сформовані ключові елементи резилієнтності через HR-розвиток можуть бути корисними для HR-менеджерів, керівників підприємств, консультантів з організаційного розвитку та антикризового менеджменту з метою підвищення стратегічної стійкості підприємств.

Ключові слова: організаційна резилієнтність, людський капітал, знання та інновації, мотивація, персонал, навички майбутнього, стратегія, стійкість, гнучкість, адаптація, невизначеність.

Brych V.Ya.

FORMATION OF STRATEGIC RESILIENCE OF ENTERPRISES BASED ON PERSONNEL DEVELOPMENT

Purpose. The aim is to investigate how personnel development shapes the strategic sustainability of enterprises in conditions of turbulence and uncertainty.

Methodology of research. Methods of analysis and synthesis of scientific sources, systematization of HR statistics, analytical comparison of indicators of personnel retention, turnover and engagement were used. A structural and logical analysis of factors of stability and HR practices was conducted.

Findings. It is shown that investments in professional development are directly correlated with personnel retention: 93% of employees are ready to stay in the company longer if there is career growth, and the priority of well-being reduces turnover by 40%. The growth trends in training costs (from $ 1,280 to $ 1,490 per employee in 2022–2024) and the structure of popular training methods are systematized. It is shown that the largest gaps are in digital literacy, communication and leadership, data analysis and change management. Four key elements of resilience through HR development are summarized: continuous learning and competence development; knowledge management and innovation; motivation, involvement

and support for well-being; adaptability of organizational structures and flexibility of employees. It has been established that the synergy of these elements ensures the ability of an enterprise to quickly adapt processes, maintain important competencies, and increase productivity during crisis changes.

Originality. The substantiation of the role of personnel development in shaping the strategic sustainability of enterprises has been further developed.

Unlike common approaches, where resilience is considered through the prism of technological, resource or financial determinants, the work substantiates the need to take into account the human dimension as a key carrier of adaptability and recovery capabilities of the organization. The content of the components of personnel development (competences, knowledge, motivation, adaptability) is specified, through which the individual flexibility of employees is transformed into the macro-level sustainability of the enterprise.

Practical value. The practical value of the work lies in the formation of managerial conclusions on how enterprises can increase strategic resilience through systemic HR practices. The obtained results may be useful for HR managers, business leaders, consultants in organizational development and anti-crisis management.

Key words: organizational resilience, human capital, knowledge and innovation, personal, motivation, future skills, sustainability, resilience, flexibility, adaptation, uncertainty.

Дата надходження рукопису: 20.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 24.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 658:005.336.4 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.10**
JEL Classification: D83, O34, M10, O32

Бойчик В.Є.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю «Менеджмент»,
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-8462-640X,
Собко О.М.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8317-0563,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль,

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Boichyk V.Ye.,
candidate for the third (educational and scientific) level
of higher education in the specialty "Management",
Sobko O.M.,
dr.sc.(econ.), professor,
head of the department of entrepreneurship and trade,
West Ukrainian National University, Ternopil

THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF INTELLECTUALIZATION OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах поглиблення процесів цифровізації, які суттєво трансформують умови їх діяльності, підходи до управління та вимоги до ресурсного забезпечення. Впродовж останніх десятиліть помітною стала тенденція до інтенсивного використання підприємствами нематеріальних ресурсів, які формують основу його інтелектуального капіталу. Формування інтелектуального капіталу підприємства перебуває в тісному взаємозв'язку з інтелектуалізацією його діяльності. Зростає роль знань, інформації, інновацій, що породжує стрімке зростання значення інтелектуалізації діяльності підприємства як основи формування його стійких конкурентних переваг. Разом з тим, інтелектуалізація діяльності підприємства передбачає активне використання інтелектуального капіталу, цифрових технологій, управління знаннями та розвиток компетенцій персоналу. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває дослідження теоретичних аспектів управління інтелектуалізацією діяльності підприємств у контексті цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань управління інтелектуалізацією діяльності підприємства доцільно розпочинати із вивчення сутності поняття «інтелект», розумінню і тлумаченню якого присвячені праці І. Романової [16], С. Єфіменко [11], І. Волощука [7]. Понятійно-категорійний апарат інтелектуалізації діяльності підприємства досліджений у працях С. Кіся [12], Н. Брюховецької, О. Богуцької [5]. О. Черних та Ю. Піменова, окрім визначення поняття «інтелектуалізація», дають аналіз різних підходів до визначення поняття «інтелектуалізація підприємства», її ролі в сучасному середовищі функціонування підприємства та ін. [20]. О. Чорна досліджує питання механізму управління поглибленням інтелектуалізації підприємства в умовах цифрової трансформації, складових елементів цього механізму з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду [21]. В. Павлова, К. Хаврова висвітлюють питання теоретико-методологічних аспектів удосконалення системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств [14]. Разом з тим, потребують подальшого дослідження питання сутності та особливостей управління інтелектуалізацією діяльності підприємства в умовах цифрової економіки.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів управління інтелектуалізацією діяльності підприємства в умовах цифровізації та обґрунтування її ролі в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою для вивчення процесу інтелектуалізації діяльності підприємства є поняття інтелекту. Існує низка різних підходів до трактування поняття

«інтелект», а його сутність є предметом дослідження «філософії, психології, біології, педагогіки, культурології, математики тощо» [16]. Проте, однозначно можна стверджувати, що інтелект властивий лише людям і «характеризує їх розумову здатність, що проявляється у спроможності міркувати, навчатись, адаптуватись до нових ситуацій і вирішувати проблеми. Також інтелект включає в себе пам'ять людини, її логічне мислення, здатність аналізувати та робити узагальнення, досліджувати, а також її соціальні та інші когнітивні навички» [4]. Виходячи з цього, можемо зробити висновок, що саме людина як носій інтелекту спроможна згенерувати нову ідею, створити новий продукт, технологію, обґрунтувати управлінське рішення, ухвалити та реалізувати його тощо. Окремий індивід є джерелом новацій, які можуть підняти підприємство на новий рівень розвитку, забезпечивши йому більш конкурентні та стійкі позиції на ринку. Тому інтелектуалізація безпосередньо пов'язана зі зростанням ролі інтелекту у функціонуванні підприємства.

На думку І. Булєєва, інтелектуалізація є об'єктивно-суб'єктивним процесом «збільшення питомої ваги творчої розумової праці персоналу у створенні суспільно необхідних продуктів, що задовольняють суспільно корисні потреби населення (держави)» [6]. Н. Брюховецька тлумачить інтелектуалізацію як процес зростання ролі інтелекту, інтелектуальної праці в межах окремого підприємства та економіки в цілому. Вона стверджує, що «інтелектуалізація в загальному розумінні – це процес посилення ролі інтелекту та привнесення інтелектуального початку в соціально-економічних явищах. Цей процес дії спрямований на людський потенціал і приводить до підвищення рівня інтелекту в протіканні соціально-економічних процесів» [5]. С. Бабій стверджує, що «інтелектуалізація діяльності підприємства є процесом координації різних видів управлінської діяльності, в основі якої лежить орієнтація на довгостроковий стратегічний розвиток, що передбачає застосування інтелектуальних інструментів управління, які мають інноваційний характер і направлені на досягнення стійких довгострокових конкурентних переваг, поєднання матеріальних і нематеріальних активів або капіталу» [2]. О. Амоша, Ю. Залознова, Н. Брюховецька, І. Булєєв узагальнюють, що інтелектуалізацію підприємств доцільно розглядати як «процес зростання ролі інтелекту (природного та штучного), що підвищує частку сфер нематеріального виробництва і зміну продукту (від матеріального до інтелектуального) праці та дозволяє задовольнити суспільні потреби з більшим корисним ефектом. Це процес підвищення ролі, застосування та використання знань, інформації інноваційного характеру у суспільному житті» [1].

В науковій літературі інтелектуалізація діяльності підприємства розглядається як процес зростання ролі знань, інформації, інновацій та творчого потенціалу персоналу в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Вона пов'язана з переходом від традиційних (матеріальних) чинників виробництва до домінування нематеріальних ресурсів як результату інтелектуальної діяльності. Інтелектуалізація охоплює такі складові як розвиток людського капіталу, формування та використання інтелектуального капіталу підприємства, впровадження інноваційних та цифрових технологій та управління знаннями, організаційним навчанням.

В цьому контексті необхідно чітко проаналізувати співвідношення між поняттями «інтелектуалізація діяльності підприємства» та «інтелектуальний капітал підприємства». Інтелектуалізація діяльності підприємства є процесом зростання ролі знань, компетенцій, інновацій, який супроводжується переходом від звичайних рутинних операцій та функцій на підприємстві до аналітичних, творчих, наукоємних. Вона передбачає впровадження сучасних технологій, управлінських підходів, цифровізації та орієнтується на навчання, розвиток персоналу, управління знаннями. Тобто, інтелектуалізація є динамічним процесом, дією, напрямом розвитку підприємства. Натомість, інтелектуальний капітал підприємства – це сукупність його нематеріальних та інших ресурсів у формі:

– людського капіталу (інтелектуальних здібностей, знань, практичних навичок, кваліфікації, нагромадженого досвіду працівників);

– структурного капіталу (інформаційних ресурсів, процесів, IT-систем, прав інтелектуальної власності (патентів);

– реляційного капіталу (фірмових найменувань брендів, клієнтських відносин, ділової репутації) [8; 17].

Таким чином, інтелектуальний капітал відображає результат накопичення певних дій, що спричиняють появу нових ресурсів підприємства або його нового стану. Логіка такої трансформації полягає в тому, що підприємство інтелектуалізує свою діяльність шляхом навчання персоналу, зміни бізнес-процесів, інвестування у знання та ін., що, в результаті, призводить до формування та зростання інтелектуального капіталу підприємства. Накопичений інтелектуальний капітал підвищує ефективність його роботи, стимулює інноваційну активність, позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства тощо. Внаслідок виникає зворотній зв'язок: високий інтелектуальний капітал ще більше прискорює інтелектуалізацію діяльності підприємства (рис. 1).

Таким чином, інтелектуалізація діяльності виступає первинним процесом, що забезпечує накопичення людського, структурного та реляційного капіталів, який, своєю чергою, формує зворотний вплив і сприяє подальшому поглибленню інтелектуалізації діяльності підприємства.

Рис. 1. Причинно-наслідковий зв'язок між інтелектуалізацією діяльності та інтелектуальним капіталом підприємства

Джерело: розроблено авторами за [2; 5; 8; 17]

Інтелектуалізація діяльності підприємства тісно пов'язана з використанням в цьому процесі різного роду знань. Не є предметом нашого дослідження класифікація та характеристика їх різновидів, але доцільно виділити такі з них, як технологічні знання і технологічні активи знань. Технологічні знання – це знання, компетенції та досвід, розуміння технологічних процесів і методів їх виконання, уміння створювати, використовувати і вдосконалювати технології. Їхніми основними ознаками є такі: нематеріальний характер; локалізація переважно в людському капіталі; вони не завжди можуть бути явними, ідентифікованими, оціненими та облікованими [10; 15; 18], наприклад, досвід інженера на виробництві, який знає як оптимізувати виробничу лінію. Технологічні активи знань – це ідентифікована, формалізована, закріплена за підприємством і здатна приносити економічні вигоди частина технологічних знань. Для них характерними є: ідентифікація та закріплення за підприємством, а не лише за носієм знань; є об'єктами обліку та управління; формують структурний інтелектуальний капітал і мають економічну цінність для підприємства [9]. Прикладом таких знань можуть бути патенти, програмні коди, бази технологічних рішень, оформлені як комерційна таємниця ноу-хау та ін.

Технологічні знання (людський капітал) шляхом формалізації, закріплення за підприємством і комерціалізації перетворюються у технологічні активи знань (структурний капітал). Не всі технологічні знання можуть стати активами**,** але всі технологічні активи походять із технологічних знань. Отже, **т**ехнологічні активи знань формуються в процесі трансформації технологічних знань із неявної та персоніфікованої форми у формалізовану, ідентифіковану та економічно значущу складову структурного інтелектуального капіталу підприємства.

Разом з тим, інтелектуалізація діяльності підприємства та формування його інтелектуального капіталу пов'язана не лише з технологічними знаннями або технологічними активами знань. Цей процес неможливий без когнітивних знань. *«Cognitio»* у перекладі з латинської мови означає «пізнання» [19]. Когнітивні знання можемо трактувати як знання, пов'язані з процесами мислення, сприйняття, інтерпретації, аналізу та прийняття рішень, які відображають як саме людина або

організація обробляє інформацію і формує розуміння. Такий підхід ґрунтується на положенні, згідно з яким «*cognition*» охоплює ментальні процеси сприйняття, мислення, міркування та розуміння, через які інтерпретується інформація і формується знання [22].

Для когнітивних знань можна виокремити певні характерні ознаки:

- внутрішній, неявний ментальний характер;
- зв'язок з мисленнєвими процесами, а не лише з формальними результатами діяльності;
- формуються через навчання, набутий досвід;
- відображають не просто отриманий обсяг інформації, а визначають якість рішень [13].

Когнітивні знання відіграють суттєву роль в управлінні інтелектуалізацією діяльності підприємства через інтелектуалізацію самого управління як процесу цілеспрямованого впливу на людей і ресурси задля досягнення ним свої цілей; підвищення якості тактичних і стратегічних управлінських рішень; формування інноваційного мислення та важелів адаптивності і здатності підприємства до опанування новими знаннями (навчання). Така роль когнітивних знань дозволяє виділити їхнє місце в структурі інтелектуального капіталу: на рівні окремих індивідів когнітивні знання виступають як елемент людського капіталу, а на рівні підприємства – частина структурного капіталу у формі ментальних моделей і управлінських практик.

В цьому контексті варто врахувати, що «ментальні моделі … засновані на попередньому досвіді, ідеї, стратегії, способі розуміння навколишньої дійсності, що існують в розумі людини, і спрямовують його дії; … використовуються для пояснення причин і наслідків, а також надання сенсу життєвому досвіду» [3]. А управлінські практики передбачають використання підприємством сукупності методів, інструментів, процесів та дій, які керівники застосовують в управлінській діяльності, та охоплюють різні її аспекти: від стратегічного планування та прийняття рішень до операційного управління та розвитку корпоративної культури. Таким чином, можемо зробити припущення, що когнітивні знання є сукупністю знань і ментальних моделей, які визначають способи сприйняття, тлумачення та обробки інформації, а також прийняття управлінських рішень. Вони відіграють ключову роль у процесах інтелектуалізації діяльності підприємства.

Виходячи з викладеного, можемо сформулювати власний підхід до тлумачення сутності інтелектуалізації діяльності підприємства, яка полягає у трансформації когнітивних знань і технологічних активів знань в інтегрований інтелектуальний капітал. Логіка такого підходу пояснюється тим, що когнітивні знання формують мислення, аналітичну здатність, спроможність приймати рішення і є серцевиною людського інтелектуального капіталу, без них технологічні знання не можуть бути ефективно використаними. Технологічні активи знань є формалізованим технологічним потенціалом, який належить до структурного капіталу, але без когнітивних знань вони не можуть перетворитись в економічні вигоди для підприємства, а залишаються пасивними ресурсами. Інтелектуалізація поєднує ці два види знань, забезпечуючи їх взаємодію і перетворюючи в цілісний інтелектуальний капітал підприємства, який створює додану вартість. Цілеспрямована інтеграція когнітивних знань і технологічних активів знань через інтелектуалізацію діяльності підприємства забезпечують формування його інтелектуального капіталу, але не як механічну суму цих знань, а як результат їх взаємодії та використання в процесі інтелектуалізації діяльності підприємства.

В нинішніх умовах функціонування підприємств інтелектуалізація їх діяльності немислима без цифровізації, яка належить до ключових чинників прискорення процесів інтелектуалізації. Використання цифрових технологій, зокрема big data («великих даних»), хмарних сервісів, штучного інтелекту та цифрових платформ, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і створює умови для більш повного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Управління інтелектуалізацією діяльності підприємства передбачає системний підхід до формування, розвитку та використання інтелектуального капіталу. Особливу роль у цьому процесі відіграє управління знаннями, що забезпечує їх накопичення, трансформацію та комерціалізацію в умовах цифрового середовища. Застосування сучасних теоретичних підходів до управління інтелектуалізацією дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища, забезпечувати інноваційний розвиток та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Виходячи із підходів до трактування сутності інтелекту, інтелектуалізації, різного роду знань, логічною є пропозиція авторського бачення сутності інтелектуалізації діяльності підприємства в умовах цифровізації. Інтелектуалізація діяльності підприємства є складним багаторівневим процесом, що передбачає зростання ролі знань, інтелектуальної праці, інновацій, цифрових технологій у формуванні результатів господарської діяльності, розвиток і перетворення технологічних активів знань і когнітивних знань в інтелектуальний капітал підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. В умовах цифровізації інтелектуалізація діяльності підприємства набуває ключового значення як чинник підвищення ефективності функціонування та забезпечення його стійких конкурентних переваг. Вона відображає зростання ролі знань, інтелектуальної праці, інновацій і нематеріальних ресурсів у результатах господарської діяльності. Нами обґрунтовано, що інтелектуалізація діяльності підприємства та інтелектуальний капітал перебувають у тісному причинно-наслідковому взаємозв'язку. Інтелектуалізація виступає первинним

динамічним процесом формування інтелектуального капіталу, тоді як накопичений інтелектуальний капітал посилює та прискорює подальшу інтелектуалізацію діяльності підприємства. Доведено, що формування інтелектуального капіталу підприємства відбувається не як механічна сума окремих знаннєвих ресурсів, а як результат їх інтеграції та цілеспрямованого використання, зокрема через трансформацію технологічних знань у технологічні активи знань, що формують структурний інтелектуальний капітал. Також обґрунтовано роль когнітивних знань як важливої складової інтелектуалізації діяльності підприємства. Когнітивні знання визначають способи сприйняття, інтерпретації та обробки інформації, формують ментальні моделі й управлінські практики та безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, інноваційне мислення й адаптивність підприємства. Запропоновано авторський підхід до трактування інтелектуалізації діяльності підприємства як процесу трансформації когнітивних знань і технологічних активів знань у інтегрований інтелектуальний капітал. Встановлено, що цифровізація виступає ключовим чинником прискорення процесів інтелектуалізації діяльності підприємств, створюючи умови для ефективнішого управління знаннями та розвитку інтелектуального капіталу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних механізмів управління інтелектуалізацією діяльності підприємств з урахуванням галузевої специфіки та рівня розвитку цифровізації.

Література

1. Амоша О. І., Залознова Ю. С., Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П. Інтелектуалізація підприємств реального сектору як перспективний напрям розвитку сучасної економіки. *Вісник економічної науки України.* 2021. № 2. С. 218–222. URL: http://www.venu-journal.org/download/2021/2/29-Amosha.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
2. Бабій С. Інтелектуалізація діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2013. Вип. 18. С. 71–75. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/24663 (дата звернення: 28.03.2025).
3. Бобильов В. Є., Кононенко С. М. Роль ментальних моделей в управлінні військами. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2014. № 3(21). С. 93–95.
4. Бойчик В. Є. Інтелектуалізація та її вплив на формування інтелектуального капіталу підприємства. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи :* зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси : ЦФЕНД, 2025. С. 6–8. URL: https://www.economics.in.ua/2025/07/29.html (дата звернення: 30.07.2025).
5. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 92–100. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/54c617f0-7c99-4189-92f6-ed1eab0a12e6/content (дата звернення: 28.03.2025).
6. Булєєв І. П. Інтелектуалізація підприємства в Україні: передумови та перспективи. 2017. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/Konferenciyi/2017/Tezy_Buleev.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
7. Волощук І. С. Суть інтелекту: від античності до сьогодення. *Освіта та розвиток обдарованої особистості.* 2024. № 1(92). С. 32–40. DOI: https://doi.org/10.32405/2309-3935-2024-1(92)-32-40.
8. Гусаковська Т. О., Святний Л. О. Інтелектуальний капітал як економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 435–440. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-435_440.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
9. Дубєй Ю. В. Нематеріальні активи техніко-технологічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 40. С. 33–38. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/40_2021ua/8.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
10. Дука А. П. Технологічні детермінанти сучасних процесів економічного розвитку України. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С.4–7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/3.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
11. Єфіменко С. Визначення поняття інтелекту у різних концепціях психолого-педагогічних досліджень. URL: https://cusu.edu.ua/download/conf2013/section3/article_efimenko.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
12. Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємства: основні визначення і поняття. *Молодий вчений*. 2015. № 3(18). С. 72–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_3%281%29__17 (дата звернення: 28.03.2025).
13. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Когнітивний менеджмент як інноваційна стратегія управління організацією. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
14. Павлова В. А., Хаврова К. С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. № 1(52). URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/1/6.pdf (дата звернення: 28.03.2025).

15. Пікашова Т. Д., Шашкова Л. О. Основи історії науки і техніки : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 1997. 399 с.

16. Романова І. А. Генеза сутності поняття «інтелект». *Проблеми інженерно-педагогічної освіти.* 2012. № 36. С. 152–158. URL: http://library.uipa.edu.ua/images/data/zbirnik/36/12riaeci.pdf (дата звернення: 28.03.2025).

17. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація – функціонування – розвиток : монографія. Тернопіль : Крок, 2014. 360 с. URL: http://hdl.handle.net/316497/567 (дата звернення: 28.03.2025).

18. Тарасюк Г. А. Інтелектуалізація капіталу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств в цифровій економіці. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 4. С. 305–310. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ujae_2024_r04_a46.pdf (дата звернення: 28.03.2025).

19. Хром'як Й. Я., Слюсарчук Ю. М., Цимбал Л. Л., Цимбал В. М. Когнітивні технології та їх особливості у менеджменті й маркетингу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 767. С. 75–82. URL: https://socrates.vsau.org/departs/getfile.php?id_news=8770 (дата звернення: 28.03.2025).

20. Черних О. В., Піменова Ю. І. Аналіз підходів до визначення поняття «Інтелектуалізація підприємства». *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні :* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 12 березня 2021 року). Вінниця : ВНТУ, 2021. С. 778–779. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2021.pdf (дата звернення: 28.03.2025).

21. Чорна О. А. Поглиблення інтелектуалізації підприємств у напрямі цифрової трансформації та переходу до Індустрії 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1(67). С. 125–134. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-125-134.

22. Xin Lin. Review of Knowledge and Knowledge Management Research. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2019. Vol. 9. P. 1753–1760. URL: https://www.scirp.org/pdf/ajibm_2019082914512473.pdf (дата звернення: 28.03.2025).

References

1. Amosha, O.I., Zaloznova, Yu.S., Briukhovetska, N.Yu. and Bulieiev, I.P. (2021), "Intellectualization of real sector enterprises as a promising direction of modern economic development", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy,* no. 2, pp. 218–222, available at: http://www.venu-journal.org/download/2021/2/29-Amosha.pdf (access date March 28, 2025).

2. Babii, S. (2013), "Intellectualization of enterprise activity", *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy,* Iss. 18, pp. 71–75, available at: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/24663 (access date March 28, 2025).

3. Bobylov, V.Ye. and Kononenko, S.M. (2014) "The role of mental models in troop management", *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky ta oborony*, no. 3(21), pp. 93–95.

4. Boichyk, V.Ye. (2025), "Intellectualization and its impact on the formation of enterprise intellectual capital", *Aktualni problemy ekonomiky, obliku, finansiv ta prava: dosvid ta perspektyvy : zb. tez dop. mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Current problems of economics, accounting, finance and law: experience and prospects: collection of abstracts of the International scientific and practical conference] (Cherkasy, 29 July 2025), TsFEND, Cherkasy, Ukraine, pp. 6–8, available at: https://www.economics.in.ua/2025/07/29.html (access date July 30, 2025).

5. Briukhovetska, N.Yu. and Bohutska, O.A. (2020), "Intellectualization of enterprises: approaches, essence, structure", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu,* no. 1(59), pp. 92–100, available at: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/54c617f0-7c99-4189-92f6-ed1eab0a12e6/content (access date March 28, 2025).

6. Bulieiev, I.P. (2017), "Enterprise intellectualization in Ukraine: prerequisites and prospects", available at: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/Konferenciyi/2017/Tezy_Buleev.pdf (access date March 28, 2025).

7. Voloshchuk, I.S. (2024), "The essence of intelligence: from antiquity to the present", *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti,* no. 1(92), pp. 32–40, DOI: 10.32405/2309-3935-2024-1(92)-32-40.

8. Husakovska, T.O. and Sviatnyi, L.O. (2025), "Intellectual capital as an economic category", *Biznes Inform*, no. 1, pp. 435–440, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-435_440.pdf (access date March 28, 2025).

9. Dubiei, Yu.V. (2021), "Intangible assets of technical and technological development", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Iss. 40, pp. 33–38, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/40_2021ua/8.pdf (access date March 28, 2025).

10. Duka, A.P. (2018), "Technological determinants of modern processes of economic development of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava,* no. 12, pp. 4–7, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/3.pdf (access date March 28, 2025).

11. Yefimenko, S. (2013), "Definition of the concept of intelligence in various psychological and pedagogical research concepts", available at: https://cusu.edu.ua/download/conf2013/section3/article_efimenko.pdf (access date March 28, 2025).

12. Kis, S.Ya. (2015), "Intellectualization of enterprise activity: basic definitions and concepts", *Molodyi vchenyi,* no. 3(18), pp. 72–77, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_3%281%29__17 (access date March 28, 2025).

13. Lazorenko, T.V. and Lazarenko, M.P. (2018), "Cognitive management as an innovative strategy of organization management", *Efektyvna ekonomika,* no. 4, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf (access date March 28, 2025).

14. Pavlova, V.A. and Khavrova, K.S. (2020), "Management system of intellectualization of trading enterprises activity", *Akademichnyi ohliad*, no. 1(52), available at: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/1/6.pdf (access date March 28, 2025).

15. Pikashova, T.D. and Shashkova, L.O. (1997), *Osnovy istorii nauky i tekhniky* [Fundamentals of the history of science and technology], tutorial, Kyiv, Ukraine, 399 p.

16. Romanova, I.A. (2012), "Genesis of the essence of the concept "intelligence"", *Problemy inzhenerno-pedohohichnoi osvity,* no. 36, pp. 152–158, available at: http://library.uipa.edu.ua/images/data/zbirnik/36/12riaeci.pdf (access date March 28, 2025).

17. Sobko, O.M. (2014), *Intelektualnyi kapital pidpryiemstva: kontseptualizatsiia – funktsionuvannia – rozvytok* [Enterprise intellectual capital: conceptualization – functioning – development], monograph, Krok, Ternopil, Ukraine, 360 p., available at: http://hdl.handle.net/316497/567 (access date March 28, 2025).

18. Tarasiuk, H.A. (2024), "Capital intellectualization as a key factor of enterprise competitiveness growth in the digital economy", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky,* Vol. 9, no. 4, pp. 305–310, available at: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ujae_2024_r04_a46.pdf (access date March 28, 2025).

19. Khromiak, Y.Ya., Sliusarchuk, Yu.M., Tsymbal, L.L. and Tsymbal, V.M. (2013), "Cognitive technologies and their features in management and marketing", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 767, pp. 75–82, available at: https://socrates.vsau.org/departs/getfile.php?id_news=8770 (access date March 28, 2025).

20. Chernykh, O.V. and Pimenova, Yu.I. (2021), "Analysis of approaches to defining the concept of «enterprise intellectualization»", *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini : Materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Current trends in the development of financial and innovation and investment processes in Ukraine: Materials of the IV International Scientific and Practical Conference] (Vinnytsia, 12 March 2021), VNTU, Vinnytsia, Ukraine, pp. 778–779, available at: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2021.pdf (access date March 28, 2025).

21. Chorna, O.A. (2022), "Deepening enterprise intellectualization towards digital transformation and transition to Industry 4.0", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1(67), pp. 125–134, DOI: 10.12958/1817-3772-2022-1(67)-125-134.

22. Lin, Xin (2019), "Review of Knowledge and Knowledge Management Research", *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 9, pp. 1753–1760, available at: https://www.scirp.org/pdf/ajibm_2019082914512473.pdf (access date March 28, 2025).

Бойчик В.Є., Собко О.М.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Мета. Дослідження теоретичних аспектів управління інтелектуалізацією діяльності підприємства та обґрунтування її ролі у формуванні інтелектуального капіталу і забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувались такі методи дослідження, як наукового узагальнення та систематизації, аналізу і синтезу, логічного абстрагування та порівняння, що дало змогу уточнити понятійно-категорійний апарат інтелектуалізації діяльності підприємства та обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки між інтелектуалізацією та інтелектуальним капіталом.

Результати дослідження. Розкрито теоретичну сутність інтелектуалізації діяльності підприємства як динамічного процесу зростання ролі знань, інтелектуальної праці, інновацій та цифрових технологій у формуванні результатів господарської діяльності. Обґрунтовано причинно-наслідковий взаємозв'язок між інтелектуалізацією діяльності та формуванням інтелектуального капіталу підприємства, відповідно до якого інтелектуалізація виступає первинним процесом, а

інтелектуальний капітал – результатом і водночас чинником подальшого розвитку цього процесу. Уточнено зміст технологічних знань і технологічних активів знань, визначено їх відмінності та роль у структурі інтелектуального капіталу. Показано, що технологічні активи знань формуються в процесі трансформації технологічних знань із неявної та персоніфікованої форми у формалізовану й економічно значущу. Визначено значення когнітивних знань у процесах інтелектуалізації діяльності підприємства, зокрема в контексті формування ментальних моделей, управлінських практик і підвищення якості управлінських рішень. Обґрунтовано роль цифровізації як чинника прискорення інтелектуалізації діяльності та ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства.

Наукова новизна результатів дослідження. Обґрунтовано авторський підхід до трактування інтелектуалізації діяльності підприємства як процесу трансформації когнітивних знань і технологічних активів знань у інтегрований інтелектуальний капітал, що формується в умовах цифровізації.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані в процесі управління інтелектуалізацією діяльності підприємств, зокрема при формуванні та розвитку інтелектуального капіталу, удосконаленні системи управління знаннями та прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: інтелектуалізація, інтелектуалізація діяльності підприємства, інтелектуальний капітал, когнітивні знання, технологічні активи знань, цифровізація, управління, управління інтелектуалізацією, управління знаннями.

Boichyk V.Ye., Sobko O.M.

THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF INTELLECTUALIZATION OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION

Purpose. The aim of the article is to study the theoretical aspects of managing the intellectualization of an enterprise's activities and substantiate its role in the formation of intellectual capital and ensuring the competitiveness of an enterprise.

Methodology of research. The following research methods were used to achieve the set goal, as particular: scientific generalization and systematization, analysis and synthesis, logical abstraction and comparison, which made it possible to specify the conceptual and categorical apparatus of intellectualization of the enterprise's activity and to substantiate the cause-and-effect relationships between intellectualization and intellectual capital.

Findings. The theoretical essence of the intellectualization of enterprise activity as a dynamic process of increasing the role of knowledge, intellectual work, innovations and digital technologies in shaping the results of economic activity is revealed. The cause-and-effect relationship between the intellectualization of activity and the formation of intellectual capital of the enterprise is substantiated, according to which intellectualization is the primary process, and intellectual capital is the result and at the same time a factor in the further development of this process.

The content of technological knowledge and technological assets of knowledge is clarified; their differences and role in the structure of intellectual capital are defined. It is shown that technological knowledge assets are formed in the process of transforming technological knowledge from an implicit and personified form into a formalized and economically significant one. The importance of cognitive knowledge in the processes of intellectualization of the company's activity is determined, in particular in the context of the formation of mental models, management practices and improving the quality of management decisions. The role of digitization as a factor in accelerating the intellectualization of activity and effective use of the enterprise's intellectual capital is substantiated.

Originality. The author's approach to the interpretation of the intellectualization of the company's activity as a process of transformation of cognitive knowledge and technological assets of knowledge into integrated intellectual capital, which is formed in conditions of digitalization, is substantiated.

Practical value. The obtained results can be used in the process of managing the intellectualization of enterprise activities, in particular, in the formation and development of intellectual capital, improving the knowledge management system, and making managerial decisions in the conditions of the digital economy.

Key words: intellectualization, intellectualization of enterprise activity, intellectual capital, cognitive knowledge, technological assets of knowledge, digitalization, management, intellectualization management, knowledge management.

Дата надходження рукопису: 16.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 21.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 658.5:504.06:330.15 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.11**
JEL Classification Q56, M11, Q01

Кривокульська Н.М.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6425-8762,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Kryvokulska N.M.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of management,
public administration and personnel,
West Ukrainian National University, Ternopil

TOOLS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE ENVIRONMENTAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Постановка проблеми. Сучасний соціально-економічний розвиток характеризується посиленням глобальних екологічних викликів, зумовлених кліматичними змінами, зростанням ресурсної та енергетичної залежності, неналежним управлінням відходами. Водночас, на рівні національної економіки і в умовах розвитку ринкових відносин ці виклики трансформуються у регуляторні вимоги, екологічні норми і стандарти, фінансові обмеження та зростання очікувань з боку стейкхолдерів (особливо, інвесторів і споживачів). За таких умов екологічна трансформація підприємств перестає бути добровільним елементом корпоративної соціальної відповідальності, а набуває рис об'єктивно необхідної стратегічно орієнтованої управлінської діяльності, котра безпосередньо пов'язана з формуванням конкурентних переваг суб'єкта господарювання, забезпеченням його інвестиційної привабливості і економічної стійкості.

Отже, дослідження інструментів удосконалення системи управління екологічною трансформацією підприємства є актуальним з огляду на:

– потреби сучасної економіки в контексті необхідності забезпечення її сталого розвитку;

– практичні виклики у діяльності суб'єктів господарювання, пов'язані з формуванням цілісної, проактивної та інтегрованої системи управління екологічними змінами в умовах регуляторної та ринкової нестабільності;

– прогалини теоретико-методологічного і прикладного характеру щодо формування системного інструментарію управління екологічними змінами на мікроекономічному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання значимості управління екологічною трансформацією підприємств й переваг від цього піднімали й розкривали у своїх наукових працях вітчизняні й зарубіжні автори. Як стратегічну конкурентну перевагу для підприємства екологічну трансформацію розглядали Michael E. Porter і Claas van der Linde [1]. Організаційним чинникам і детермінантам «озеленення» компаній присвячені дослідження Javier González-Benito і Óscar González-Benito [2]. Питання моніторингу, обліку, контролю, контролінгу й вимірювання результатів як інструментальної основи для прийняття управлінських рішень щодо інтеграції екологічних цілей у менеджмент підприємства піднімали Stefan Schaltegger і Roger L. Burritt [3]. На необхідність екологічно орієнтованих змін у господарюванні і екологічну модернізацію виробництва вказують результати досліджень вітчизняних науковців, серед яких Ю. Сагайдак [4], Н. Скопенко [4], К. Демченко [5] та інші. Водночас, окремі питання теоретико-методологічного і прикладного характеру, які поглиблюють розуміння того, яким чином результати використання окремих інструментів управління екологічною трансформацією підприємства перетворюються у конкретні мотиваційні стимули для нього, залишились поза увагою.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування інтегрованого підходу та інструментів

удосконалення системи управління екологічною трансформацією підприємства з урахуванням сучасних викликів сталого розвитку, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Екологічна трансформація підприємства є системним і керованим процесом проведення змін у його діяльності. Цей процес спрямований на інтеграцію екологічних цілей і принципів сталого розвитку у всі рівні управління підприємством та у здійснювані на підприємстві бізнес-процеси з метою зниження негативного антропогенного впливу на довкілля, а також підвищення соціальної й еколого-економічної результативності роботи підприємства у довгостроковій перспективі.

Промисловий сектор економіки є одним із ключових джерел глобальних викидів парникових газів. Він формує понад 30 % глобальних викидів парникових газів. Водночас підвищення ресурсоефективності на рівні підприємств потенційно дозволяє зменшити виробничі витрати приблизно на 10–25 %, що актуалізує екологічну трансформацію як чинник економічної стійкості.

Процес екологічної трансформації підприємства є багатовимірним і не зводиться лише до впровадження «зелених» технологій або дотримання екологічних нормативів. Цей процес спрямований на комплексну модернізацію управління підприємством, вдосконалення використовуваних для цього технологій, покращення корпоративної поведінки суб'єкта господарювання з тим, щоб досягти збалансованості у діяльності підприємства за соціальним і еколого-економічним напрямами (табл. 1).

Таблиця 1

Запропонована багатовимірна структура процесу екологічної трансформації підприємства

№ з/п	Виміри екологічної трансформації
1	**Стратегічний вимір** розкривається через: – включення екологічних цілей у місію, стратегію та політику підприємства; – узгодження екологічних, економічних і соціальних пріоритетів діяльності підприємства; – орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.
2	**Організаційно-управлінський вимір** спрямований на: – трансформування системи управління підприємством, структури відповідальності його персоналу та здійснюваних бізнес-процесів в напрямі екологізації; – запровадження систем екологічного менеджменту, екологічного контролінгу та внутрішнього аудиту; – інтегрування екологічних показників у систему прийняття управлінських рішень та результати діяльності (звітність тощо).
3	**Технологічний вимір** знаходить вияв у: – впровадженні маловідходних, ресурсозберігаючих і низьковуглецевих технологій; – переході до побудови виробничих процесів на принципах циркулярної економіки.
4	**Економічний вимір** пов'язаний із: – використанням екологічних стимулів, «зелених» інвестицій, ESG-фінансування; – оцінюванням економічної ефективності прийнятих екологічних рішень.
5	**Соціально-культурний вимір** виявляється у: – формуванні екологічної корпоративної культури; – підвищенні екологічної компетентності персоналу; – розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії і співпраці зі стейкхолдерами (органами місцевого самоврядування, населенням, громадськими організаціями).

Джерело: сформовано автором

Практика підприємств реального сектору економіки свідчить, що реалізація екологічної трансформації у стратегічному та організаційно-управлінському вимірах дозволяє: скоротити обсяги утворення відходів у середньому на 15–40 %, а такожзменшити енергоємність виробництва, знизити витрати на екологічні платежі та штрафи, підвищити інвестиційну привабливість підприємств.

Також у джерелі [6] вказується, що «за даними звіту PwC Global Investor Survey 2022, 83 % інвесторів вважають, що компанії мають активно інтегрувати ESG у свою стратегію, а 79 % готові відмовитись від інвестицій у бізнеси, що не демонструють прогресу в цьому напрямку» [6].

Екологічну трансформацію як системну зміну всієї моделі функціонування підприємства забезпечує система управління екологічною трансформацією підприємства. Її слід розглядати як цілісну, організаційно-функціонально впорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які «працюють» на досягнення економічних, соціальних і екологічних цілей в контексті забезпечення сталого розвитку.

До таких елементів належать наступні.

1. Цільовий елемент, який формує вектор трансформації, закладає перехід від «екозаходів» до

безпосередньо трансформації і охоплює процеси:

– визначення стратегічних екологічних цілей підприємства (щодо мінімізації утворення відходів і управління ними, ресурсоефективності, декарбонізації тощо);

– інтегрування екологічних цілей у загальну стратегію розвитку підприємства;

– узгодження визначених цілей з принципами сталого розвитку за економічною, екологічною, соціальною складовими.

Наприклад, «на тлі глобальних трендів в Україні формується нова хвиля підприємців, які інтегрують сталий розвиток не після досягнення прибутку, а як основу бізнес-моделі з самого початку. Молоді бренди екопродуктів, виробники екологічної упаковки, бізнеси зі сфери апсайклінгу, компанії на відновлюваній енергетиці – все це вже не маргінальні приклади, а зростаючий сектор економіки» [6].

2. Елемент «суб'єктно-об'єктний склад» екологічної трансформації.

Суб'єктів управління екологічною трансформацією представляють:

– власники та керівники різних рівнів підприємства;

– функціональні менеджери (у сферах виробництва, логістики, фінансів, екології);

– спеціалізовані підрозділи (EMS, ESG та інші). Причому, в системі управління екологічною трансформацією підприємства EMS (система екологічного менеджменту) виступає внутрішнім управлінським інструментом реалізації екологічних цілей, тоді як ESG (концепція оцінювання сталості) виконує функцію зовнішнього оцінювання сталості, відповідальності та довгострокової стійкості підприємства з боку фінансових інституцій та інших зацікавлених сторін;

– стейкхолдери (держава, партнери, інвестори).

Об'єкти управління екологічною трансформацією підприємства представлені: управлінськими, виробничими та бізнес-процесами; екологічними впливами і ризиками; ресурсними потоками; ланцюгами створення вартості; екологічними інноваціями.

3. Інституційно-нормативний елемент, який формує рамкові умови управління і охоплює: екологічне законодавство; вітчизняні й міжнародні стандарти (ISO 14001, ESG, Цілі сталого розвитку ООН); корпоративну політику, кодекси і екологічні стратегії; галузеві програми, норми й добровільні зобов'язання тощо.

4. Організаційно-управлінський елемент, який передбачає побудову організаційної структури управління екологічними змінами, встановлення екологічної відповідальності, інтегрування екологічних функцій у систему корпоративного управління. «Екологічна відповідальність бізнесу – це не лише про модернізацію виробництва та зменшення відходів. Це також про навчання команди та залучення до своїх ініціатив співробітників. Працівники повинні бути в курсі екологічної трансформації підприємства і, більше того, мають бути безпосередніми учасниками цього процесу» [7].

5. Інструментальний елемент, який утворює поведінкову основу процесу екологічної трансформації, забезпечує практичну реалізацію цього процесу і включає такі групи інструментів:

– стратегічні (екологічна стратегія, дорожня карта екологічної трансформації);

– мотиваційно-стимулюючі. З однієї сторони, ці інструменти представлені матеріальними і нематеріальними стимулами для працівників (включення в систему оплати праці доплат за досягнення екологічних показників ефективності, репутація, корпоративна культура), а з іншої – зовнішніми стимулами (доступ до інвестицій, міжнародних фінансових ресурсів, зарубіжних ринків, збільшення попиту на продукцію). Наприклад, «дослідження показують, що близько 70 % споживачів готові підтримувати своїм гаманцем продукцію саме екологічно відповідального бізнесу» [7]. Крім того, «сьогодні український споживач починає звертати увагу на те, як виготовлена та чи інша продовольча продукція, тому підприємствам доводиться нарощувати впровадження екологічно орієнтованих технологій для забезпечення вимог споживачів та забезпечення свого ефективного розвитку, тобто застосовувати екологічний маркетинг» [8];

– організаційні (екологічні моніторинг і контроль, система екологічного менеджменту тощо);

– технологічні (циркулярні технології та рішення);

– інформаційно-аналітичні (інформаційний аудит, інтегрована звітність, ESG-індикатори, облік відходів, зворотній зв'язок для коригування управлінських рішень й ін.).

6. Контрольно-адаптаційний елемент, який забезпечує стійкість і розвиток системи екологічної трансформації підприємства і охоплює: екологічний контроль; оцінювання результативності процесу екологічної трансформації; управління екологічними ризиками; здійснення заходів щодо адаптації системи управління екологічною трансформацією до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, система управління екологічною трансформацією підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку є динамічною і багатокомпонентною, що, власне, уможливлює інтеграцію екологічних цілей у загальну систему управління підприємством і його модернізацію.

Ефекти екологічної трансформації підприємства в контексті сталого розвитку ілюструє табл. 2.

Дані табл. 2 показують, що екологічна трансформація підприємства забезпечує комплексний еколого-економічний і управлінський ефекти, що підтверджує доцільність її інтеграції у систему стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку.

Таблиця 2

Ефекти екологічної трансформації підприємства в контексті сталого розвитку

№ з/п	Назва ефекту і його зміст	Орієнтовні кількісні результати	Управлінська роль
1	**Екологічний**. Скорочення негативного антропогенного впливу на довкілля у вигляді зменшення обсягів викидів в атмосферне повітря і утворених відходів	– скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферу на 10–30 %; – зменшення обсягів утворених відходів на 15–40 %;	– зниження екологічного антропогенного навантаження на довкілля; – забезпечення відповідності діяльності інституційним і регуляторним вимогам;
2	**Економічний**. Оптимізація витрат, зниження втрат, підвищення рентабельності інвестицій	– скорочення виробничих витрат на 10–25 %; – термін окупності екологічних інвестицій становить в середньому 2–5 років;	– підвищення фінансової стійкості підприємства;
3	**Ресурсний**. Підвищення ефективності використання матеріальних і енергетичних ресурсів, замикання ресурсних потоків	– зменшення матеріало- та енергоємності виробництва на 10–30 %; – повторне використання ресурсів у межах окремих циклів до 70–90 %;	– зменшення залежності від первинних ресурсів;
4	**Інвестиційний**. Зростання інвестиційної привабливості, доступ до ESG- та «зеленого» фінансування	– зростання зацікавленості ESG-інвесторів; – розширення доступу до міжнародних фінансових ресурсів;	– полегшення залучення капіталу;
5	**Управлінський**. Підвищення якості прийнятих управлінських рішень на основі даних, інтеграція екологічних цілей у стратегію розвитку підприємства	– підвищення рівня виконання екологічних програм на 20–35 %;	– перехід до проактивного управління;
6	**Інформаційний**. Підвищення прозорості, якості екологічної та ESG-інформації	– зростання рівня підзвітності; – покращення ESG-оцінок підприємства;	– підвищення обґрунтованості управлінських рішень;
7	**Соціально-культурний**. Формування екологічної корпоративної культури, зростання екологічної компетентності персоналу	– зростання залученості персоналу до екологічних ініціатив до відмітки 60–80 %;	– посилення внутрішньої підтримки екологічних трансформацій;
8	**Репутаційний**. Покращення іміджу підприємства, підвищення до нього довіри стейкхолдерів	– зростання нефінансових рейтингів і покращення ESG-показників;	– посилення конкурентних позицій підприємства на ринку;
9	**Стратегічний**. Підвищення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності підприємства на ринку	– формування сталих конкурентних переваг підприємства;	– забезпечення стійкості до регуляторних і ринкових змін;
10	**Маркетинговий**. Виявляється у посиленні ринкових позицій через екологічну диференціацію продукції, бренду та бізнес-моделі	– зростання лояльності споживачів на 10–30 %; – розширення ринкових ніш / експортних можливостей; – підвищення доданої вартості продукції за рахунок «зеленого» позиціонування.	– підвищення привабливості продукції та бренду для екологічно чутливих сегментів споживачів; – формування «зелених» конкурентних переваг; – розширення доступу до екологічно орієнтованих ринків.

Примітка. Кількісні параметри наведені за узагальненими оцінками міжнародних організацій та галузевих досліджень (OECD, UNEP, IPCC, Ellen MacArthur Foundation, European Commission).

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на позитивні ефекти для підприємств від екологічної трансформації, «з 20 липня по 1 серпня 2022 року діалогова та навчальна платформа з досягнення сталого розвитку «Глобальний договір ООН в Україні» (ГД ООН в Україні) спільно з Офісом із розвитку підприємництва та експорту, Центром розвитку інновацій, національним проєктом Дія.бізнес та Advanter Group провела опитування щодо відновлення виробництва відповідно до Директиви 2010/75/ЄС «Про промислове забруднення», яка встановлює необхідність використання найкращих з точки зору захисту довкілля доступних

технологій та методів управління (НДМТ), а також проведення оцінки відповідності таким технологіям. Згідно з результатами опитування, використання НДМТ планує лише 8,2 % підприємств. Лише 1,9 % опитаних вже робили оцінку відповідності НДМТ. Більша половина підприємств (47 %) ще не визначилися щодо цього питання. Основною причиною такої ситуації є те, що більшість українських підприємств (84,3 %) не поінформовані про найкращі доступні технології та методи управління, які вони повинні застосовувати задля збереження довкілля відповідно до вимог ЄС. Лише 15,7 % опитаних знають, що таке НДТМ» [9].

Циркулярна економіка є альтернативою моделі лінійної економіки (рис. 1) і одним із ключових напрямів екологічної трансформації підприємства, оскільки передбачає системну зміну моделей виробництва і споживання, а також управління ресурсами підприємства з метою зменшення його негативного впливу на довкілля і підвищення ресурсної ефективності в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

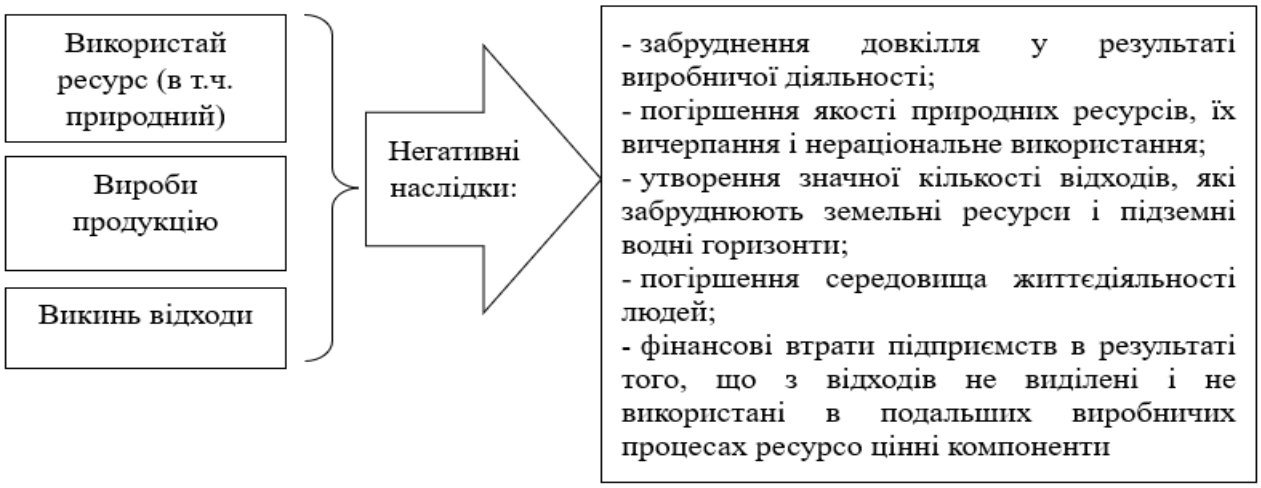

Рис. 1. Структурно-логічна схема моделі лінійної економіки

Джерело: взято із [10]

У межах екологічної трансформації підприємства циркулярна економіка формує стратегічний напрям трансформації, забезпечує перехід від лінійної до циклічної бізнес-моделі, сприяє зменшенню кількості утворених відходів завдяки їх повторному використанню.

Перехід до принципів циркулярної економіки на рівні підприємств забезпечує повторне використання до 70–90 % матеріальних ресурсів у межах окремих виробничих циклів, а інвестиції у циркулярні технології, за загальними оцінками галузевих досліджень, мають термін окупності від 2 до 5 років, що робить їх привабливими навіть в умовах фінансової нестабільності.

У цьому контексті циркулярна економіка повинна розглядатися не тільки як множина технологічних рішень, пов'язаних із повторним використанням ресурсів або зменшенням обсягів утворених відходів, а й як цілісна управлінська парадигма, інтегрована до системи стратегічного менеджменту підприємства. Реалізація такої парадигми потребує використання інформаційно-аналітичного інструментарію і формування інформаційно-аналітичної основи управління, що передбачає систематичне збирання, оброблення та аналіз інформації щодо ресурсних потоків, екологічних впливів та потенціалу циркулярних рішень. У зв'язку з цим, керівництво підприємства на початковому етапі екологічної трансформації має здійснити інформаційний аудит діяльності суб'єкта господарювання в контексті впровадження принципів циркулярної економіки (рис. 2).

Важливим елементом системи управління екологічною трансформацією підприємства, поряд з інформаційно-аналітичним та організаційно-управлінським забезпеченням, є мотиваційно-стимулюючий інструментарій, спрямований на формування зацікавленості суб'єктів господарювання у впровадженні екологічно орієнтованих управлінських рішень.

Такий інструментарій доцільно формувати як у межах багаторівневої системи управління екологічною трансформацією, так і на рівні самих суб'єктів господарювання, інтегруючи його у загальну концепцію мотивації підприємців до екологізації їх діяльності.

Запропонована у роботі [10] концепція мотивації суб'єктів господарювання (рис. 3) дозволяє: «ідентифікувати «мотиваційні зони» («мотиваційні сегменти», «мотиваційні точки») екологізації діяльності підприємств; визначити мотиваційні цілі екологізації діяльності та обґрунтувати комплекс заходів для їх досягнення. У межах кожного концептуального напряму доцільно сформувати узгоджений комплекс дій і заходів, реалізація яких забезпечить досягнення запланованих результатів екологізації діяльності суб'єкта господарювання» [10].

Інформація, яку доцільно зібрати суб'єкту господарювання в контексті побудови його діяльності на принципах циркулярної економіки

1. Які процеси, здійснювані на підприємстві, відповідають принципам циркулярної економіки?
2. Які можливості для повторного використання чи переробки існують на підприємстві (слід проаналізувати ланцюги поставок та операційну діяльність)?
3. Що відбувається з продуктом підприємства (відходами, тарою, упаковкою) після його використання і які можливості його повернути після закінчення життєвого циклу?
4. Чи в повній мірі використовуються можливості продукту та чи є можливі шляхи його більш ефективного застосування, повторного використання й економії фінансових ресурсів?
5. Чи відшукали можливості ефективного використання, повторного застосування та економії коштів Ваші конкуренти?
6. Чи мають цінність матеріали після закінчення життєвого циклу продукту?
7. Наскільки простим (складним) є дизайн продукту і наскільки просто (складно) він піддається розбиранню?
8. Які очікування споживачів щодо продажу продукту та їхнє ставлення до оновлення підходу підприємства до продажів?
9. Яку ідею в межах концепції циркулярної економіки реально реалізувати на підприємстві?

Рис. 2. Структурно-логічна схема інформаційного аудиту суб'єкта господарювання в контексті побудови його діяльності на принципах циркулярної економіки

Джерело: сформовано з використанням методологічного підходу [11]

Ідентифікація «мотиваційних зон» суб'єкта господарювання	- оцінити існуючий стан еколого орієнтованої діяльності суб'єкта господарювання (підприємства, організації), екологічного менеджменту; - ідентифікувати ресурсні можливості для покращення екологізації діяльності суб'єкта господарювання та спроможність її здійснювати; - оцінити досвід і кваліфікацію працівників підприємства, організації в питаннях екологізації; - визначити економічний, соціальний, іміджевий, маркетинговий ефекти, які отримає суб'єкт господарювання (підприємства, організації) в результаті екологізації своєї діяльності
Встановлення мотиваційних цілей щодо екологізації діяльності суб'єкта господарювання	- здійснити аналіз сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання в питаннях екологізації його діяльності та порівняти його з конкурентами у питанні екологізації роботи; - усунути демотиватори у екологізації діяльності суб'єкта господарювання (підприємства, організації); - зорієнтувати працівників підприємства, організації на стратегічну екологічну активність і динамічне зростання екологічних показників роботи
Напрацювання дієвих заходів впливу для досягнення мотиваційних цілей	- оптимізувати структуру природоохоронних витрат суб'єкта господарювання, а також витрат на нові природоохоронні технології та на екологічне навчання персоналу; - сформувати мотиваційну стратегію екологізації діяльності суб'єкта господарювання та визначити її відповідність стратегії функціонування підприємства; - відкоригувати екологічну політику підприємства з урахуванням імплементовуваної мотиваційної стратегії екологізації діяльності; - виявити чи відповідає мотиваційна стратегія організаційним регламентам, екологічним знанням, вмінням і компетенціям персоналу

Рис. 3. Модель мотиваційного забезпечення екологізації діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: взято із [10]

Структурно-логічна схема інформаційного аудиту суб'єкта господарювання в контексті впровадження принципів циркулярної економіки та мотиваційна модель екологізації діяльності є взаємодоповнювальними елементами єдиної системи управління екологічною трансформацією підприємства. При цьому алгоритм інформаційного аудиту виконує функцію діагностичного ядра, тоді як мотиваційна модель формує управлінську відповідь системи на виявлені проблеми та можливості.

Інтеграція зазначених інструментів ґрунтується на такій логіці.

По-перше, внутрішній інформаційний аудит формує інформаційну базу для мотиваційної моделі, ідентифікуючи екологічні ризики, порушення та потенціал підприємства до впровадження технологій циркулярної економіки, що слугує основою для визначення його «мотиваційного профілю».

По-друге, кожному елементу аудиту відповідають диференційовані мотиваційні стимули: виявлені екологічні порушення зумовлюють застосування адміністративних інструментів; наявність інноваційного потенціалу – фінансових та інвестиційних інструментів; низький рівень екологічної культури персоналу – освітньо-комунікаційного інструментарію.

По-третє, алгоритм аудиту задає послідовність управлінських дій, тоді як мотиваційна модель визначає механізми реагування, що забезпечує циклічність і саморегульований характер системи: «діагностика – формування стимулів – оцінка ефектів – коригування заходів».

По-четверте, результати аудиту трансформуються у мотиваційні стимули за принципом відповідності виявлених «екологічних прогалин» конкретним управлінським інструментам (наприклад, фінансове стимулювання інвестицій у перероблення відходів або активізація інструментів екологічної підзвітності).

Алгоритм внутрішнього інформаційного аудиту не є самоціллю, а виконує функцію інформаційно-аналітичної основи формування мотиваційного механізму екологізації діяльності підприємства. В результаті алгоритм аудиту та мотиваційна модель функціонують як єдина система, в межах якої результати діагностики слугують тригером для формування адекватних управлінських, економічних і репутаційних стимулів, спрямованих на впровадження принципів циркулярної економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інтеграція алгоритму внутрішнього інформаційного аудиту та мотиваційної моделі екологізації діяльності забезпечує підприємству перехід від фрагментарних екологічних заходів до цілісної, проактивної та стратегічно орієнтованої системи управління екологічною трансформацією. Це дозволяє:

– приймати управлінські рішення на основі об'єктивних і структурованих даних щодо екологічних ризиків, ресурсних потоків і потенціалу циркулярних рішень;

– підвищувати ресурсну та енергоефективність діяльності підприємства;

– зменшувати екологічні та регуляторні ризики;

– формувати довгострокові конкурентні переваги та підвищувати інвестиційну привабливість підприємства в контексті ESG-орієнтованого фінансування.

За відсутності інтеграції інформаційно-аналітичного та мотиваційного компонентів система управління екологічною трансформацією підприємства має декларативний і реактивний характер. У такому разі:

– результати аудиту залишаються формальними звітами, не трансформуючись у практичні управлінські дії;

– екологічні цілі не підкріплюються реальними стимулами для персоналу та менеджменту;

– управлінські рішення приймаються фрагментарно, без урахування причинно-наслідкових зв'язків між екологічними проблемами та мотиваційною поведінкою суб'єктів господарювання;

– система втрачає здатність до саморегуляції та адаптації в умовах змін регуляторного й ринкового середовища.

В результаті екологічна трансформація зводиться до окремих «екозаходів», не забезпечуючи системних змін у діяльності підприємства.

Ключова перевага інтеграції алгоритму внутрішнього інформаційного аудиту та мотиваційної моделі полягає у формуванні замкненого управлінського циклу, в межах якого:

– інформаційний аудит виконує функцію діагностичного ядра, ідентифікуючи екологічні «вузькі місця», ризики та потенціал розвитку;

– мотиваційна модель трансформує результати діагностики у диференційовані управлінські, економічні та репутаційні стимули;

– отримані ефекти оцінюються та використовуються для коригування і прийняття подальших управлінських рішень.

Така інтеграція забезпечує циклічність, адаптивність і результативність системи управління екологічною трансформацією підприємства та створює передумови для впровадження принципів циркулярної економіки як елементу стратегічного менеджменту.

Отже, інтеграція інформаційного аудиту та мотиваційного механізму екологізації діяльності дозволяє перетворити систему управління екологічною трансформацією підприємства з формально-декларативної на дієву, саморегульовану та стратегічно орієнтовану, що забезпечує сталу

конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкових і екологічних викликів.

Висновки з проведеного дослідження. У статті обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарних екологічних заходів до цілісної системи управління екологічною трансформацією підприємства в контексті сталого розвитку. Доведено, що екологічна трансформація є не лише реакцією на регуляторні вимоги, а стратегічно значущим управлінським процесом, інтегрованим у загальну систему корпоративного управління та орієнтованим на формування довгострокових конкурентних переваг. Запропоновано багатовимірну структуру екологічної трансформації підприємства, яка охоплює стратегічний, організаційно-управлінський, технологічний, економічний та соціально-культурний виміри, що дозволяє комплексно оцінювати зміни у діяльності суб'єкта господарювання. Обґрунтовано систему управління екологічною трансформацією як динамічну багатокомпонентну сукупність цільових, інституційно-нормативних, організаційних, інструментальних і контрольно-адаптаційних елементів. Доведено, що циркулярна економіка в межах екологічної трансформації повинна розглядатися не лише як набір технологічних рішень, а як управлінська парадигма, інтегрована у стратегічний менеджмент підприємства. Акцентовано на ключовій ролі інформаційно-аналітичного забезпечення та мотиваційно-стимулюючого інструментарію у формуванні проактивної поведінки підприємства щодо екологізації діяльності.

У контексті проведеного дослідження перспективними напрямами подальших теоретико-практичних розвідок щодо інструментів удосконалення системи управління екологічною трансформацією підприємства на принципах сталого розвитку є:

– розроблення кількісних методик оцінювання результативності екологічної трансформації підприємств з урахуванням галузевої специфіки;

– адаптація запропонованих у статті інструментів управління до умов різних секторів економіки;

– дослідження ролі цифрових інструментів і аналітичних платформ у забезпеченні інформаційної підтримки управління екологічною трансформацією підприємств.

Література

1. Michael E. Porter, Claas van der Linde. Green and Competitive: Ending the Stalemate. 1995. URL: https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate?utm_source (дата звернення: 11.09.2025).

2. Javier González-Benito, Óscar González-Benito. A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management.* 2005. Volume 34. Issue 5. P. 462-475. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.08.005.

3. Stefan Schaltegger, Roger L. Burritt. Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*. 2010. № 45. P. 375–384. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.08.002.

4. Сагайдак Ю., Скопенко Н. Екологізація економіки України. *Вісник ТНЕУ.* 2011. № 5-2. С. 250-260. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/470c5aae-4816-46fa-837a-794e1f80a1a7/content (дата звернення: 11.09.2025).

5. Демченко К. Сутність та необхідність екологічної модернізації виробництва в Україні. *Економічний аналіз:* зб. наук. праць. 2018. Том 28. № 2. С. 133-144.

6. Екологічна трансформація бізнесу: українські реалії та можливості. URL: https://welfare.green/ekologichna-transformaciya-biznesu-ukrainski-realii-ta-mozhlivosti/#2 (дата звернення: 11.09.2025).

7. Що таке екологічна відповідальність бізнесу і чому це важливо. URL: https://givingtuesday.ua/statti/ekologichna-vidpovidalnist-biznesu-shho-cze-take-i-chomu-cze-vazhlyvo/ (дата звернення: 11.09.2025).

8. Некрасова Л., Дискіна А. Зелена трансформація підприємств на засадах екологічного маркетингу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 1(41). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-629-640.

9. Поясник Г. Роль екологічного підприємництва в умовах післявоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-11.

10.Кривокульська Н. М. Модернізація екологічної політики в контексті забезпечення сталого розвитку : дис. … д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Тернопіль, 2025. 427 с.

11.З чистого аркуша: як працює і чим вигідна циркулярна економіка. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626/ (дата звернення: 11.09.2025).

References

1. Porter, Michael E. and Linde, Claas van der (1995), "Green and Competitive: Ending the Stalemate", available at: https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate?utm_source

(access date September 11, 2025).

2. González-Benito, Javier and González-Benito, Óscar (2005), "A study of the motivations for the environmental transformation of companies", *Industrial Marketing Management,* Volume 34, Issue 5, pp. 462-475, DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.08.005.

3. Schaltegger, Stefan and Burritt, Roger L. (2010), "Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?", *Journal of World Business*, no. 45, pp. 375-384, DOI: 10.1016/j.jwb.2009.08.002.

4. Sahaidak, Yu. and Skopenko N. (2011), "Greening of Ukraine's economy", *Visnyk TNEU,* no. 5-2, pp. 250-260, available at: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/470c5aae-4816-46fa-837a-794e1f80a1a7/content (access date September 11, 2025).

5. Demchenko, K. (2018), "The Essence and Necessity of Environmental Modernization of Production in Ukraine", *Ekonomichnyi analiz*: zb. nauk. prats, Vol. 28, no. 2, pp. 133-144.

6. "Environmental transformation of business: Ukrainian realities and opportunities", available at: https://welfare.green/ekologichna-transformaciya-biznesu-ukrainski-realii-ta-mozhlivosti/#2 (access date September 11, 2025).

7. "What is environmental responsibility of business and why it matters", available at: https://givingtuesday.ua/statti/ekologichna-vidpovidalnist-biznesu-shho-cze-take-i-chomu-cze-vazhlyvo/ (access date September 11, 2025).

8. Nekrasova, L. and Dyskina, A. (2025), "Transformation of enterprises based on environmental marketing principles", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 1(41), DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-629-640.

9. Poiasnyk, H. (2023), "The Role of environmental entrepreneurship in the context of post-war recovery", *Ekonomika ta suspilstvo*, Isssue no. 47, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-11.

10.Kryvokulska, N.M. (2025), "Modernization of environmental policy in the context of ensuring sustainable development", Diss. Dr.Sc.(Econ.), 08.00.03, Ternopil, Ukraine, 427 p.

11."From a clean slate: how the circular economy works and what are its benefits", available at: https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626/ (access date September 11, 2025).

Кривокульська Н.М.

ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Мета. Метою статті є обґрунтування інтегрованого підходу та інструментів удосконалення системи управління екологічною трансформацією підприємства з урахуванням сучасних викликів сталого розвитку, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Методика дослідження. Теоретичною та методологічною основою статті є положення сучасної економічної науки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері управління сталим розвитком та екологічної трансформації. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід і системний аналіз, що дали змогу розглянути екологічну трансформацію підприємства як багатокомпонентну управлінську систему; методи абстрагування та логічного узагальнення – для формування авторської моделі мотиваційного забезпечення екологізації діяльності; порівняльний аналіз – для зіставлення лінійної та циркулярної моделей господарювання. У процесі дослідження використано системний, структурний і функціональний аналіз – для обґрунтування системи управління екологічною трансформацією підприємства; статистичні методи – для узагальнення й інтерпретації наявних кількісних оцінок і тенденцій.

Результати дослідження. З позиції цільового підходу обґрунтовано систему управління екологічною трансформацією підприємства як цілісну, багатокомпонентну та динамічну управлінську систему, спрямовану на досягнення екологічних, економічних і соціальних цілей сталого розвитку. Визначено ключові елементи такої системи, зокрема цільовий, суб'єктно-об'єктний, інституційно-нормативний, організаційно-управлінський, інструментальний та контрольно-адаптаційний, і розкрито їх функціональну роль у забезпеченні результативності екологічної трансформації підприємства. Доведено, що циркулярна економіка в межах екологічної трансформації повинна розглядатися не лише як сукупність технологічних рішень, а як управлінська парадигма, інтегрована в систему стратегічного менеджменту підприємства.

Наукова новизна результатів дослідження:

вперше систематизовано та обґрунтовано багатовимірну систему ефектів екологічної трансформації підприємства (екологічних, економічних, ресурсних, інвестиційних, управлінських, інформаційних, соціально-культурних, репутаційних, стратегічних і маркетингових), що дозволяє розглядати екологічну трансформацію не як витратну діяльність, а як джерело створення довгострокової доданої вартості та конкурентних переваг;

удосконалено:

- методологічний підхід до формування системи управління екологічною трансформацією

підприємства шляхом виокремлення її структурних елементів та розкриття їх функціональної ролі у досягненні цілей сталого розвитку, що, на відміну від існуючих підходів, які, переважно, зосереджуються на екологічному менеджменті як інструменті дотримання нормативних вимог або окремих управлінських функціях, забезпечує комплексну інтеграцію екологічних, економічних і соціальних цілей у єдину багатокомпонентну та динамічну управлінську систему, орієнтовану на формування довгострокових еколого-економічних, управлінських та стратегічних ефектів;

- підхід до обґрунтування результативності екологічної трансформації підприємства шляхом встановлення причинно-наслідкового зв'язку між інтеграцією інструментів управління екологічною трансформацією та формуванням комплексного еколого-економічного й управлінського ефекту, що, на відміну від існуючих підходів, які, переважно, фіксують окремі результати екологічних заходів або розглядають їх у межах нормативної відповідності, дозволяє пояснити механізм впливу управлінських інструментів на підвищення ресурсної ефективності, зниження екологічних ризиків, зростання інвестиційної привабливості та посилення ринкових позицій підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані у статті інструменти вдосконалення системи управління екологічною трансформацією підприємства в контексті сталого розвитку можуть бути використані підприємствами реального сектору економіки як інструмент стратегічного планування екологічних змін, формування ESG-орієнтованих управлінських рішень та обґрунтування інвестицій у циркулярні технології. Їх практичне впровадження створює підґрунтя для підвищення ресурсної ефективності, зниження екологічних ризиків, адаптації до зростаючих інституційно-нормативних вимог, а також для посилення конкурентних позицій підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: сталий розвиток, система управління, екологічна трансформація підприємства, корпоративне управління, циркулярна економіка, мотиваційний механізм, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність.

Kryvokulska N.M.

TOOLS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE ENVIRONMENTAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Purpose. The aim of the article is to substantiate the integrated approach and tools for improving the management system of the environmental transformation of the enterprise, taking into account the modern challenges of sustainable development, aimed at increasing its competitiveness and investment attractiveness.

Methodology of research. The theoretical and methodological basis of the article is formed by the principles of modern economic science as well as scientific works of domestic and international researchers in the field of sustainable development management and environmental transformation. The methodological basis of the study consists of a systematic approach and systematic analysis, which made it possible to consider the ecological transformation of an enterprise as a multi-component management system; methods of abstraction and logical generalization – to form the author's model of motivational support for the greening of activities; comparative analysis – to compare linear and circular models of economic management. The study employs systemic, structural, and functional analysis to substantiate the management system of enterprise environmental transformation, along with statistical methods to generalize and interpret available quantitative assessments and trends.

Findings. From the perspective of a goal-oriented approach, the management system of enterprise environmental transformation is substantiated as an integrated, multi-component, and dynamic managerial system aimed at achieving environmental, economic, and social goals of sustainable development. The key elements of this system are identified, including target, subject–object, institutional–regulatory, organizational–managerial, instrumental, and control–adaptive components, and their functional roles in ensuring the effectiveness of environmental transformation are revealed. It is demonstrated that within environmental transformation, the circular economy should be considered not merely as a set of technological solutions but as a managerial paradigm integrated into the enterprise strategic management system.

Originality:

for the first time, a multidimensional system of effects of the ecological transformation of an enterprise (ecological, economic, resource, investment, managerial, informational, socio-cultural, reputational, strategic and marketing) has been systematized and substantiated, which allows us to consider ecological transformation not as a costly activity, but as a source of creating long-term added value and competitive advantages;

improved:

- methodological approach to the formation of a system for managing the environmental transformation of an enterprise by isolating its structural elements and revealing their functional role in achieving sustainable development goals, which, unlike existing approaches that mainly focus on environmental management as a tool for complying with regulatory requirements or individual management

functions, ensures the comprehensive integration of environmental, economic and social goals into a single multi-component and dynamic management system focused on the formation of long-term ecological, economic, managerial and strategic effects;

- an approach to justifying the effectiveness of an enterprise's environmental transformation by establishing a cause-and-effect relationship between the integration of environmental transformation management tools and the formation of a complex ecological, economic and managerial effect, which, unlike existing approaches that mainly record individual results of environmental measures or consider them within the framework of regulatory compliance, allows us to explain the mechanism of the influence of management tools on increasing resource efficiency, reducing environmental risks, increasing investment attractiveness and strengthening the market position of the enterprise.

Practical value. The tools proposed in the article for improving the management system of the enterprise's ecological transformation in the context of sustainable development can be used by enterprises of the real sector of the economy as a tool for strategic planning of environmental changes, formation of ESG-oriented management decisions and justification of investments in circular technologies. Their practical implementation creates the basis for increasing resource efficiency, reducing environmental risks, adapting to growing institutional and regulatory requirements, as well as for strengthening the competitive position of the enterprise in domestic and foreign markets in the long term.

Key words: sustainable development; management system; enterprise environmental transformation; corporate governance; circular economy; motivational mechanism; investment attractiveness; competitiveness.

Дата надходження рукопису: 20.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 19.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 338.43:005.21:502.131.1 DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.12
JEL Classification: Q01, Q13, Q56, M11

Файчук О.М.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4710-4563,
Гринюк С.В.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю «Аграрний менеджмент»,
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-1112-5203,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АГРОХОЛДИНГУ ІМК)

Faichuk O.M.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the department of administrative management and foreign economic activity,
Hryniuk S.V.,
candidate for the third (educational and scientific) level of higher education in the specialty "Agrarian Management",
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine

FORMING A DEVELOPMENT STRATEGY FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON CLIMATE NEUTRALITY PRINCIPLES (A CASE STUDY OF IMC AGROHOLDING)

Постановка проблеми. Глобальні кліматичні зміни трансформують парадигму стратегічного управління підприємствами в усіх секторах економіки. За даними IPCC, середня глобальна температура підвищилася на 1,1°C порівняно з доіндустріальним рівнем [1]. Для сільськогосподарського сектору ця проблематика набуває особливої гостроти, оскільки аграрне виробництво є одночасно значним джерелом викидів парникових газів (10–14 % глобальних антропогенних викидів) та сектором, найбільш вразливим до кліматичних змін [2].

Європейська зелена угода (2019) визначає мету досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року [3]. Стратегія «Від ферми до виделки» конкретизує цілі для агросектору: скорочення пестицидів на 50 %, мінеральних добрив на 20 %, збільшення органічного землеробства до 25 % угідь ЄС до 2030 року [4]. Для України, яка обрала шлях європейської інтеграції та є одним з найбільших експортерів агропродукції, формування стратегій на засадах кліматичної нейтральності є ключовим фактором конкурентоспроможності [5; 6].

Особливого значення проблематика кліматичної нейтральності набуває в контексті отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС (червень 2022 р.) та необхідності адаптації acquis communautaire у сфері екологічної політики. Механізм CBAM, запроваджений Регламентом ЄС 2023/956, фундаментально змінює економіку декарбонізації: виробники з нижчим вуглецевим слідом отримують цінову перевагу на ринках ЄС [7]. Україна посідає 5-те місце у світі за експортом зернових та 1-ше місце за експортом соняшникової олії, тому запровадження CBAM безпосередньо вплине на конкурентоспроможність української агропродукції.

Наукова проблема полягає у відсутності комплексного теоретико-методичного обґрунтування формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, яка б інтегрувала економічні цілі з кліматичними зобов'язаннями в умовах дії CBAM.

* *Науковий керівник: Файчук О.М. – канд. екон. наук, доцент*

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічного управління закладено у працях І. Ансоффа [8] (корпоративна стратегія та матриця «продукт–ринок»), М. Портера [9] (конкурентні переваги та п'ять сил конкуренції), Г. Мінцберга [10] (десять шкіл стратегічного мислення), К. Прахалада та Г. Хамела [11] (ключові компетенції як основа стійкої конкурентної переваги). Концепція Triple Bottom Line Дж. Елкінгтона [12] стала методологічною основою для ESG-стратегій сучасних компаній.

Питання стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств України досліджували Ю. О. Лупенко [13; 14], П. Т. Саблук [15], М. Й. Малік та І. Г. Кириленко [16; 17]. Проблематика сталого розвитку відображена у працях Б. М. Данилишина [18], Л. Г. Мельника [19], Т. О. Зінчук [20], О. В. Ходаківської [21]. На міжнародному рівні питання висвітлюються у матеріалах FAO [2], OECD [22], World Bank [23], EBRD [24].

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції принципів кліматичної нейтральності у стратегічне управління агропідприємствами з урахуванням вимог CBAM та специфіки українського агросектору, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Мета статті – теоретичне обґрунтування та розробка концептуального підходу до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на засадах кліматичної нейтральності з використанням комплексу інструментів стратегічного аналізу на прикладі агрохолдингу ІМК.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання: дослідити теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку на засадах кліматичної нейтральності; провести комплексний стратегічний аналіз агрохолдингу ІМК із застосуванням методів PESTEL, SWOT, TOWS та матриці McKinsey/GE; обґрунтувати вибір пріоритетних стратегічних напрямів; сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження стратегії.

Гіпотеза дослідження: системне застосування інструментів стратегічного аналізу з інтеграцією кліматичних параметрів дозволяє сформувати стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства, яка забезпечує синергію економічних та екологічних цілей в умовах дії CBAM.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічну основу дослідження становить концепція сталого розвитку. Стратегія розвитку є особливим різновидом корпоративної стратегії, орієнтованим на якісні та кількісні зміни підприємства. У сучасних умовах вона асоціюється з концепцією сталого розвитку за Triple Bottom Line Дж. Елкінгтона [12], яка передбачає збалансування економічних, екологічних та соціальних цілей.

Специфіка сільськогосподарських підприємств обумовлює особливості формування такої стратегії: критична залежність від природно-кліматичних факторів; сезонність виробництва; земля як основний засіб виробництва; біологічний характер виробничих процесів (табл. 1). Ця подвійна роль – одночасно жертви та агента кліматичних змін – визначає стратегічну необхідність інтеграції принципів кліматичної нейтральності.

Таблиця 1

Порівняння традиційної та кліматично орієнтованої стратегії

Критерій	Традиційна стратегія	Кліматично орієнтована стратегія
Цільові орієнтири	Максимізація прибутку, зростання обсягів	Баланс економічних, екологічних, соціальних цілей
Часовий горизонт	3–5 років	10–30 років
Екологічні фактори	Обмеження, витрати	Джерело конкурентних переваг
KPI	ROE, ROA, EBITDA	Фінансові + кліматичні (CO_2)
Фінансування	Банки, власні кошти	«Зелене»: ЄБРР, EIB, CTF

Джерело: розроблено авторами

Для апробації запропонованих підходів обрано агрохолдинг ІМК (IMC S.A.) – провідне інтегроване сільськогосподарське підприємство України. Земельний банк компанії становить 116 тис. га у Полтавській, Сумській та Чернігівській областях. З 2011 року компанія має лістинг на Варшавській фондовій біржі [25].

Фінансові показники 2024 року: чистий прибуток – 54,54 млн дол. США, виручка – 211,29 млн дол. США, EBITDA – 86,11 млн дол. США (margin >40 %) [26]. Експорт – понад 75 % продажів, з яких 20 % – до ЄС. У червні 2023 р. ІМК підписав угоду з ЄБРР на 13 млн дол. США (10 млн – кредит, 3 млн – грант CTF) для реалізації Smart Green Strategy [27].

Вертикальна інтеграція ІМК охоплює повний цикл від обробітку земель до зберігання та логістики продукції. Технологічна база включає 100 % покриття технологіями точного землеробства: GPS-картографування всіх полів з точністю до 2 см; системи диференційованого внесення добрив (VRT); дрони для моніторингу посівів. Результат: урожайність соняшнику 3,3 т/га при середній по Україні 1,83 т/га – перевищення на 80 %.

Для системного аналізу зовнішнього середовища застосовано PESTEL-аналіз, який дозволяє структурувати макрофактори за шістьма групами. Зважена оцінка здійснена шляхом добутку ваги фактору та оцінки фактору (табл. 2).

Таблиця 2

PESTEL-аналіз факторів зовнішнього середовища агрохолдингу ІМК

Фактори зовнішнього середовища	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
P – ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ			
Євроінтеграція України (статус кандидата ЄС)	0,12	5	0,60
Угода про асоціацію з ЄС (DCFTA)	0,08	4	0,32
Геополітична нестабільність	0,10	1	0,10
E – ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ			
Доступність зеленого фінансування (ЄБРР, EIB)	0,10	5	0,50
Премія за сталу продукцію на ринках ЄС	0,06	4	0,24
S – СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ			
Зростання попиту на екологічну продукцію	0,06	4	0,24
ESG-очікування інвесторів	0,04	4	0,16
T – ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ			
Технології точного землеробства	0,08	5	0,40
Біоенергетичні технології	0,05	4	0,20
En – ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ			
Потенціал секвестрації вуглецю	0,05	4	0,20
Кліматичні зміни (посухи, екстремальні явища)	0,06	2	0,12
L – ПРАВОВІ ФАКТОРИ			
Регламент ЄС щодо ESG-звітності (CSRD/ESRS)	0,06	4	0,24
Інші фактори (8 позицій)	0,14	–	0,42
СУМАРНА ОЦІНКА	**1,00**	**–**	**3,34**

Джерело: розроблено авторами

Результати PESTEL-аналізу свідчать про помірно сприятливий вплив факторів зовнішнього середовища (сумарна зважена оцінка 3,34 з 5,00). Найбільший позитивний вплив мають: євроінтеграція України (0,60), доступність зеленого фінансування (0,50), технології точного землеробства (0,40). Низькі оцінки геополітичної нестабільності (0,10), кліматичних змін (0,12) вказують на необхідність розробки стратегій мінімізації ризиків.

На основі PESTEL-аналізу проведено SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища агрохолдингу ІМК (табл. 3).

Таблиця 3

SWOT-аналіз агрохолдингу ІМК у контексті кліматичної нейтральності

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
S1. Земельний банк 116 тис. га S2. Лістинг на WSE S3. EBITDA margin >40 % S4. Smart Green Strategy + ЄБРР S5. Precision farming 100 % S6. Урожайність 3,3 т/га S7. Вертикальна інтеграція	W1. Імпортозалежність W2. Капіталоємність 233 млн USD W3. Географічна концентрація W4. Досвід з вуглецевими ринками W5. Дефіцит ESG-фахівців W6. Одне джерело фінансування W7. Відсутність ISCC
МОЖЛИВОСТІ (O)	**ЗАГРОЗИ (T)**
O1. CBAM – цінова премія O2. Попит ЄС на «зелену» продукцію O3. Гранти CTF, EIB, GCF O4. Вуглецеві ринки O5. Біоенергетика O6. ESG-партнерства	T1. Військові ризики T2. Кліматичні зміни T3. Конкуренція ЄС T4. Регуляторна невизначеність T5. Волатильність цін T6. ESG-вимоги

Джерело: розроблено авторами

Сильні сторони ІМК формуються завдяки значному масштабу діяльності та ефективній бізнес-моделі. Земельний банк 116 тис. га забезпечує економію на масштабі. EBITDA margin понад 40 % є одним з найвищих серед українських агрохолдингів. Smart Green Strategy з підтримкою ЄБРР демонструє стратегічну орієнтацію на сталий розвиток.

Логічним продовженням стала розробка TOWS-матриці (табл. 4), яка генерує стратегії чотирьох типів: SO (Maxi-Maxi), ST (Maxi-Mini), WO (Mini-Maxi), WT (Mini-Mini).

Таблиця 4

TOWS-матриця: стратегічні напрями розвитку агрохолдингу ІМК

TOWS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	SO1. Сертифікація ISCC EU (>50 %) [S2+S4+O2: лістинг WSE та Smart Green Strategy забезпечують доступ до попиту ЄС на «зелену» продукцію] SO2. Precision farming 100 % SO3. Залучення ≥20 млн USD SO4. Вуглецеві кредити ≥50 тис. т	WO1. Партнерство з ESG-верифікаторами WO2. Навчання ≥200 фахівців WO3. Диверсифікація фінансування
THREATS (T)	ST1. Резервний фонд ≥10 % EBITDA ST2. Диверсифікація ≥5 областей ST3. Декарбонізація –30 % до 2030	WT1. Страхування 100 % WT2. Резервні логістичні маршрути WT3. Хеджування цінових ризиків

Джерело: розроблено авторами

На основі TOWS-матриці було сформовано шість ключових стратегічних напрямів розвитку агрохолдингу ІМК на засадах кліматичної нейтральності. SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей) визначили напрями точного землеробства, сертифікації ISCC та вуглецевих кредитів. ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз) обґрунтували необхідність декарбонізації виробництва. WO- та WT-стратегії сформували допоміжні напрями: розвиток біоенергетики та модернізацію транспортної інфраструктури. Таким чином, стратегічні напрями є логічним результатом комбінування внутрішніх факторів (S, W) із зовнішніми (O, T) та відображають конкретні шляхи досягнення кліматичної нейтральності з урахуванням специфіки ІМК.

Для пріоритизації стратегічних напрямів застосовано матрицю McKinsey/GE (табл. 5), яка дозволяє оцінити привабливість ринку та конкурентну позицію кожного напряму за шкалою від 1 до 5.

Таблиця 5

Матриця McKinsey/GE: позиціонування напрямів Smart Green Strategy ІМК

Напрям	Привабливість	Позиція	Зона
Точне землеробство	4,7	4,5	Invest/Grow
Декарбонізація	4,5	4,2	Invest/Grow
Біоенергетика	4,3	4,0	Invest/Grow
Вуглецеві кредити	4,0	2,8	Selectivity
ISCC-сертифікація	3,8	3,2	Selectivity
Транспорт	3,8	4,0	Selectivity

Джерело: розроблено авторами на основі експертної оцінки

Точне землеробство позиціонується у зоні Invest/Grow з координатами 4,7×4,5. Висока привабливість обумовлена темпом зростання ринку 12–15 % річних та доступністю грантового фінансування. Сильна конкурентна позиція ІМК забезпечується 100 % покриттям precision farming, рекордною урожайністю та партнерством з ЄБРР.

Декарбонізація зерносушарок (4,5×4,2) також потрапляє до зони Invest/Grow. Привабливість визначається можливістю зниження операційних витрат на 25–30 % та отриманням гранту CTF 3 млн USD. Конкурентна позиція базується на наявності власної сировини (лузга соняшнику).

Smart Green Strategy ІМК на 2023–2033 рр. включає: енергетичну трансформацію – переведення зерносушарок з газу на біопаливо (скорочення викидів 25–30 %); транспортну інфраструктуру – придбання 300 вагонів-зерновозів (22 млн USD); точне землеробство – GPS-картографування, диференційоване внесення добрив, no-till. Результат 2024 р.: урожайність соняшнику 3,3 т/га, олійність 51,9 % [28].

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. На основі комплексного стратегічного аналізу агрохолдингу ІМК визначено три основні різновиди стратегії розвитку на засадах кліматичної нейтральності: стратегія технологічної модернізації (точне землеробство, precision farming), стратегія енергетичної трансформації (декарбонізація зерносушарок, перехід на біопаливо) та стратегія ринкової диверсифікації (вуглецеві кредити, ISCC-сертифікація). Кожна стратегія має власну логіку створення вартості: технологічна модернізація забезпечує зниження собівартості на 15–20 %; енергетична трансформація скорочує операційні витрати на 25–30 %; ринкова диверсифікація створює цінову премію 5–10 %.

2. За допомогою PESTEL-аналізу (22 фактори) виявлено помірно сприятливий вплив зовнішнього середовища (сумарна оцінка 3,34 з 5,00). Найвагоміший позитивний вплив мають євроінтеграція (0,60), зелене фінансування (0,50) та технології precision farming (0,40). Ці фактори формують стратегічні можливості для формування кліматично орієнтованої стратегії розвитку.

3. SWOT-аналіз підтвердив наявність внутрішнього потенціалу для реалізації стратегії: земельний банк 116 тис. га, WSE-лістинг, EBITDA>40 %, 100 % покриття precision farming, урожайність соняшнику 3,3 т/га (на 80 % вище середньої по Україні). TOWS-матриця дозволила сформувати портфель з 11 стратегічних ініціатив з конкретними KPI.

4. За допомогою матриці McKinsey/GE обґрунтовано вибір пріоритетних напрямів: точне землеробство (координати 4,7×4,5) та декарбонізація (4,5×4,2) позиціонуються у зоні Invest/Grow, що обумовлює концентрацію інвестицій саме на цих напрямах у структурі Smart Green Strategy.

5. Досвід Smart Green Strategy ІМК демонструє практичну реалізовуваність запропонованого підходу та підтверджує можливість поєднання економічних цілей (зростання EBITDA) з екологічними зобов'язаннями (скорочення GHG-викидів) для сільськогосподарських підприємств різного масштабу.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації моделі на вибірці українських агропідприємств; розробці методики оцінки ROI кліматичних інвестицій; аналізі впливу CBAM на конкурентоспроможність українського агроекспорту після 2026 року.

Література

1. Climate Change 2023: Synthesis Report. Geneva : IPCC, 2023. 184 p.
2. The State of Food and Agriculture 2023. Rome : FAO, 2023. 236 p.
3. Communication from the Commission. The European Green Deal. COM(2019) 640 final. Brussels, 2019. 24 p.
4. Communication from the Commission. A Farm to Fork Strategy. COM(2020) 381 final. Brussels, 2020. 23 p.
5. Про Національну економічну стратегію на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021 (дата звернення: 10.09.2025).
6. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19 (дата звернення: 10.09.2025).
7. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council establishing a carbon border adjustment mechanism. *Official Journal of the European Union.* 2023. L 130. P. 52–104.
8. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
9. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
10. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998. 416 p.
11. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review.* 1990. Vol. 68. № 3. P. 79–91.
12. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone, 1997. 410 p.
13. Лупенко Ю. О. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. 182 с.
14. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності. *Економіка АПК.* 2013. № 7. С. 5–21.
15. Саблук П. Т. Аграрна реформа в Україні (здобутки, проблеми і шляхи їх вирішення). *Економіка АПК.* 2019. № 1. С. 6–18.
16. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
17. Кириленко І. Г. Структурні зміни в агарному секторі. *Економіка АПК.* 2021. № 12. С. 6–17.

18.Данилишин Б. М. Екологізація економіки як стратегічний напрям забезпечення сталого розвитку. *Економіка України.* 2022. № 4. С. 3–19.

19.Мельник Л. Г. «Зелена» економіка : підручник. Суми : Університетська книга, 2018. 463 с.

20.Зінчук Т. О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки : монографія. Житомир : ДВНЗ «Державний агроекологічний університет», 2008. 384 с.

21.Ходаківська О. В. Екологізація аграрного виробництва : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. 350 с.

22.Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023: Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2023. 128 p.

23.Ukraine: Agricultural Competitiveness and Growth Project. Washington : World Bank, 2022. 98 p.

24.Green Economy Transition Approach 2021-2025. London : EBRD, 2020. 52 p.

25.IMC S.A. Annual Report 2024. Warsaw Stock Exchange, 2025. 86 p.

26.ІМК у 2024 році отримав чистий прибуток $54,5 млн. *AgroTimes.* 2025. URL: https://agrotimes.ua/agromarket/imk-u-2024-roczi-otrymav-chystyj-prybutok-545-mln/ (дата звернення: 15.09.2025).

27.IMC S.A. Smart Green Strategy 2023-2033. EBRD documentation. 2023. 42 p.

28.В ІМК завершили жнива соняшнику з рекордною олійністю. *IMC.* 2025. URL: https://imcagro.com.ua/news (дата звернення: 10.10.2025).

References

1. IPCC (2023), Climate Change 2023: Synthesis Report, Geneva, Switzerland, 184 p.

2. FAO (2023), The State of Food and Agriculture 2023, Rome, Italy, 236 p.

3. European Commission (2019), Communication from the Commission. The European Green Deal. COM(2019) 640 final, Brussels, Belgium, 27 p.

4. European Commission (2020), Communication from the Commission. A Farm to Fork Strategy. COM(2020) 381 final, Brussels, Belgium, 23 p.

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the National Economic Strategy for the period until 2030” dated 03.03.2021 No. 179, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021 (access date September 10, 2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), Law of Ukraine “On the Basic Principles (Strategy) of State Environmental Policy of Ukraine for the period up to 2030”, dated 28.02.2019 No. 2697-VIII, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19 (access date September 10, 2025).

7. European Parliament and Council (2023), “Regulation (EU) 2023/956 establishing a carbon border adjustment mechanism”, *Official Journal of the European Union*, L 130, pp. 52–104.

8. Ansoff, H.I. (1965), Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York, USA, 241 p.

9. Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, USA, 396 p.

10.Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Free Press, New York, USA, 416 p.

11.Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review,* vol. 68, no. 3, pp. 79–91.

12.Elkington, J. (1997), Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone, Oxford, United Kingdom, 410 p.

13.Lupenko, Yu.O. (2012), *Stratehichni napriamy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy* [Strategic directions of agricultural development of Ukraine], NNTs “IAE”, Kyiv, Ukraine, 182 p.

14.Lupenko, Yu.O. and Kropyvko, M.F. (2013), “Agroholdings in Ukraine”, *Ekonomika APK*, no. 7, pp. 5–21.

15.Sabluk, P.T. (2019), “Agrarian reform in Ukraine”, *Ekonomika APK*, no. 1, pp. 6–18.

16.Malik, M.Y. (2005), *Kadrovyi potentsial ahrarnykh pidpryiemstv* [Human resources potential of agricultural enterprises], NNTs “IAE”, Kyiv, Ukraine, 370 p.

17.Kyrylenko, I.H. (2021), “Structural changes in agricultural sector”, *Ekonomika APK*, no. 12, pp. 6–17.

18.Danylyshyn, B.M. (2022), “Greening the economy as a strategic direction for ensuring sustainable development”, *Ekonomika Ukrainy*, no. 4, pp. 3–19.

19.Melnyk, L.H. (2018), “*Zelena” ekonomika* [“Green” economy], Universytetska knyha, Sumy, Ukraine, 463 p.

20.Zinchuk, T.O. (2008), *Yevropeiska intehratsiia: problemy adaptatsii ahrarnoho sektora* [European integration: problems of adaptation of agricultural sector], monograph, DVNZ “Derzhavnyi ahroekolohichnyi universytet”, Zhytomyr, Ukraine, 384 p.

21.Khodakivska, O.V. (2015), *Ekolohizatsiia ahrarnoho vyrobnytstva* [Greening of agricultural production], monograph, NNTs “IAE”, Kyiv, Ukraine, 350 p.

22.OECD (2023), Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023: Ukraine, OECD Publishing, Paris, France, 128 p.

23.World Bank (2022), Ukraine: Agricultural Competitiveness and Growth Project, World Bank, Washington, USA, 98 p.

24.EBRD (2020), Green Economy Transition Approach 2021-2025, EBRD, London, United Kingdom, 52 p.

25. IMC S.A. (2025), Annual Report 2024, Warsaw Stock Exchange, 86 p.

26. AgroTimes (2025), *IMK u 2024 rotsi otrymav chystyi prybutok $54,5 mln* [IMC received net profit of $54.5 million in 2024], available at: https://agrotimes.ua/agromarket/imk-u-2024-roczi-otrymav-chystyj-prybutok-545-mln/ (access date September 10, 2025).

27. IMC S.A. (2023), Smart Green Strategy 2023-2033. EBRD documentation. 42 p.

28. IMC (2025), *V IMK zavershyly zhnyva soniashnyku z rekordnoiu oliinistiu* [IMC completed sunflower harvest with record oil content], available at: https://imcagro.com.ua/news (access date October 10, 2025).

Файчук О. М., Гринюк С. В.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АГРОХОЛДИНГУ ІМК)

Мета. Теоретичне обґрунтування та розробка концептуального підходу до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на засадах кліматичної нейтральності з використанням комплексу інструментів стратегічного аналізу на прикладі агрохолдингу ІМК.

Методика дослідження. Методологічною основою є концепція сталого розвитку та Triple Bottom Line. Застосовано методи: PESTEL-аналіз (22 фактори) для оцінки макросередовища; SWOT-аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей; TOWS-матриця для генерації стратегічних альтернатив; матриця McKinsey/GE для пріоритизації напрямів інвестування.

Результати дослідження. Визначено три різновиди стратегії розвитку на засадах кліматичної нейтральності: технологічна модернізація (precision farming), енергетична трансформація (декарбонізація), ринкова диверсифікація (вуглецеві кредити, ISCC). За допомогою PESTEL-аналізу виявлено помірно сприятливий вплив зовнішнього середовища (3,34 з 5,00), де найвагомішими позитивними факторами є євроінтеграція України (0,60), доступність зеленого фінансування (0,50) та технології точного землеробства (0,40). SWOT-аналіз підтвердив наявність внутрішнього потенціалу компанії: земельний банк 116 тис. га, EBITDA margin >40 %, 100 % покриття precision farming. TOWS-матриця сформувала 11 стратегічних ініціатив через комбінування сильних/слабких сторін із можливостями/загрозами. За допомогою матриці McKinsey/GE обґрунтовано концентрацію інвестицій на точному землеробстві (4,7×4,5) та декарбонізації (4,5×4,2), які позиціонуються у зоні Invest/Grow.

Наукова новизна результатів дослідження. Вперше розроблено інтегрований підхід до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, який поєднує класичні інструменти стратегічного аналізу з кліматичними параметрами в умовах дії CBAM, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує синергію економічних та екологічних цілей.

Практична значущість результатів дослідження. Методичний інструментарій може бути використаний агропідприємствами різного масштабу для формування кліматично орієнтованих стратегій. Досвід Smart Green Strategy ІМК демонструє можливість поєднання зростання EBITDA>40 % з декарбонізацією виробництва.

Ключові слова: стратегія розвитку, кліматична нейтральність, PESTEL, SWOT, TOWS, McKinsey/GE, Smart Green Strategy, декарбонізація, CBAM, агрохолдинг.

Faichuk O.M., Hryniuk S.V.

FORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON CLIMATE NEUTRALITY PRINCIPLES (CASE STUDY OF IMC AGROHOLDING)

Purpose. The aim of the article is to theoretically substantiate and development of a conceptual approach to the formation of agricultural enterprise development strategy based on climate neutrality principles using a complex of strategic analysis tools (PESTEL, SWOT, TOWS, McKinsey/GE) on the example of IMC agroholding.

Methodology of research. The methodological basis is the concept of sustainable development and Triple Bottom Line. Methods applied: PESTEL analysis (22 factors) for macro-environment assessment; SWOT analysis of internal potential and external opportunities; TOWS matrix for generating strategic alternatives; McKinsey/GE matrix for investment prioritization.

Findings. Three types of development strategies have been identified for climate neutrality: technological modernization (precision farming), energy transformation (decarbonization), market diversification (carbon credits, ISCC). Using PESTEL analysis, a moderately favorable impact of the external environment (3.34 out of 5.00) was identified, with the most important positive factors being the European integration of Ukraine (0.60), the availability of green finance (0.50) and precision farming technologies

(0.40). SWOT analysis confirmed the presence of the company's internal potential: land bank of 116 thousand hectares, EBITDA margin >40%, 100% precision farming coverage. TOWS matrix formed 11 strategic initiatives by combining strengths/weaknesses with opportunities/threats. Using the McKinsey/GE matrix, the concentration of investments in precision agriculture (4.7×4.5) and decarbonization (4.5×4.2), which are positioned in the Invest/Grow zone, was justified.

Originality. For the first time, an integrated approach to agricultural enterprise development strategy formation was developed, combining classical strategic analysis tools with climate parameters under CBAM conditions, which, unlike existing approaches, ensures synergy of economic and environmental goals.

Practical value. The methodological toolkit can be used by agricultural enterprises of various scales to form climate-oriented strategies. IMC's Smart Green Strategy experience demonstrates the possibility of combining EBITDA growth >40% with production decarbonization.

Key words: development strategy, climate neutrality, PESTEL, SWOT, TOWS, McKinsey/GE, Smart Green Strategy, decarbonization, CBAM, agroholding.

Дата надходження рукопису: 04.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 08.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 658.589:658.5 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.13**
JEL Classification: O31, O32, L21, M21

Уніят Л.М.,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8792-0245,
Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль,
Чорна Н.П.,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри енергетичних систем та бізнес-аналітики,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9719-6043,
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль,
Чорний Р.С.,
д-р екон. наук, професор, директор,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8614-9495,
Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль

СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Uniiat L.M.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department of fundamental and special disciplines,
Novovolyn Educational and Scientific Institute of Economics and Management of the West Ukrainian National University, Ternopil,
Chorna N.P.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department of energy systems and business analytics,
Educational and Scientific Institute of Innovation, Environmental Management and Infrastructure of the West Ukrainian National University, Ternopil,
Chornyi R.S.,
dr.sc.(econ.), professor, director,
Novovolyn Educational and Scientific Institute of Economics and Management of the West Ukrainian National University, Ternopil

MODERN BUSINESS MODELS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Постановка проблеми. В сучасних умовах, коли триває загарбницька війна росії проти України, відбулася значна руйнація інфраструктури, завдано колосальних збитків економіці країни: енергетичному та житловому комплексу; промисловості; сільському господарству; торгівлі; логістиці та іншим структурам. Для відновлення економіки в повоєнний період необхідне комплексне використання інновацій у всіх стратегічно важливих секторах економіки, що здатні забезпечити ефект при найменших затратах ресурсів у всіх сферах економічної діяльності.

Технологічні інновації, такі як автоматизація, цифровізація, впровадження штучного інтелекту, значно змінюють виробничі процеси, що вимагає від підприємств не тільки адаптації нових технологій, а й розробки нових бізнес-моделей для збереження конкурентних переваг. У зв'язку з глобалізацією та

появою нових конкурентів, діючі бізнес-моделі часто стають застарілими. Підприємства змушені впроваджувати інновації для створення більш ефективних та адаптованих до нових умов моделей ведення бізнесу, що включає в себе інтеграцію технологій, зміну управлінських підходів та впровадження нових стратегій. Споживачі все більше орієнтуються на інноваційні продукти та послуги, що відповідають їхнім індивідуальним потребам. Бізнеси мають активно інтегрувати інноваційні підходи для задоволення цих вимог та утримання клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження інновацій, інноваційного розвитку та бізнес-моделей активно розвиваються як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Теоретичні основи інноваційного розвитку, стратегічного характеру інновацій та формування концепції бізнес-моделей були закладені у працях Й. Шумпетера [9], А. Остервальдера та І. Піньє [17], Р. Аміта та К. Зотта [10], М. Портера [18], С. В. Кіма, Р. Моборнє [16], Г. Хамела [14], Д. Дж. Тіса [19]. Цифрову трансформацію та інноваційні бізнес-моделі досліджували: Л. Кіллі, Р. Піккел, Б. Квінн, Г. Волтерс [15]; Г. Вестерман, Д. Бонне, А. МакАфі [21] та ін.

Серед вітчизняних науковців, які досліджували питання інноваційного розвитку та бізнес-моделі сучасних підприємств, – О. Ватченко, Б. Ватченко, О. Черевко [1], А. Касич, І. Рафальська [2], І. Кривов'язюк, В. Рошкевич [3], С. Шкарлет, В. Ільчук [8] та інші автори. Водночас потребують подальших досліджень питання трансформації та адаптації сучасних бізнес-моделей у контексті посилення глобалізаційних процесів, загострення конкуренції, розвитку інтернет-технологій та цифровізації.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення досліджень сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств в умовах посилення глобалізації, цифровізації, трансформації соціально-економічних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток підприємств в сучасних швидкозмінних умовах господарювання неможливий без впровадження інновацій внаслідок реалізації нових ідей у технічній, технологічній, організаційній, виробничій, соціальній, екологічній сферах його діяльності.

Впливу інновацій на діяльність і розвиток підприємств сьогодні характерні радикальність та комплексність. У світі швидких змін життєвий цикл продуктів і навіть стратегій стає все коротшим. Тому для виживання і ефективного ведення бізнесу в умовах нової промислової революції інноваційність потрібно зробити способом життя.

Відомий теоретик сучасного менеджменту Г. Хамел [14] зазначив два основні шляхи реалізації інноваційних можливостей підприємства: створювати інноваційні продукти та інноваційні бізнес-моделі. Ці варіанти по'язані між собою: створення інноваційного продукту – простіша, більш короткострокова інноваційна стратегія, яку можна розвивати до рівня інноваційної бізнес-моделі, реалізація якої – питання довгострокової інноваційної стратегії. На думку Г. Хамела, більш виграшним є другий напрям, тому що жодна інновація не буде комерційно успішною, якщо вона не підкріплена оригінальною бізнес-стратегією.

Уперше термін «інновація» був ужитий на початку XX століття основоположником теорії інновацій та інноваційного розвитку Й. Шумпетером [9], який розглядав інновації та інноваційну діяльність як рушійні сили економічного розвитку. Інновація (нововведення), за Й. Шумпетером, – це втілення в життя нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби.

Варто зазначити, що Й. Шумпетер виділив п'ять типів інновацій: новий, або вдосконалений продукт; новий метод виробництва; новий ринок збуту; нові методи управління (організаційні форми); нова сировина, матеріали чи комплектуючі. Він вважав, що основним механізмом розвитку економіки є конкуренція, заснована на інноваціях, яка призводить до «творчого руйнування» вже сформованих галузей і ринків, а також творчість людини, новатора-підприємця, здатного втілити нові ідеї в ефективні економічні рішення.

В своїх дослідженнях Й. Шумпетер показав, що інновацію (нововведення) слід розглядати як комерційну реалізацію оригінальної ідеї нового продукту, технологічного чи організаційного рішення – новації. Тобто новація за своєю сутністю є результатом винахідницької (інтелектуальної) діяльності, а інновація – її комерційним втіленням (результатом розробки, виготовлення і просування новації на ринок).

Після Й. Шумпетера було зроблено багато спроб удосконалити поняття «інновація». Проте, незважаючи на досить велику кількість різних визначень цього терміну, усі їх можна об'єднати у дві групи: інновація як процес (розроблення, виготовлення і просування новації на ринку); інновація як результат (діяльності з розроблення, виготовлення і просування новації на ринку).

Слід зазначити, що більшого поширення набули погляди на інновацію як результат інноваційної діяльності. Зокрема, за Законом України «Про інноваційну діяльність» інновації розглядаються як результат інноваційної діяльності – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукції або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно, поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [5].

Діяльність зі створення (розробки і виготовлення), впровадження і поширення інновацій називають інноваційною.

Відомо, що дослідники становлення теорії інновацій виділяють п'ять основних етапів у процесі її розвитку: класична теорія інновацій (Й. Шумпетер, В. Зомбарт, В. Мічерліх), теорія довгих хвиль (М. Кондратьєв), неокласична (постшумпетерівська) теорія інновацій (М. Калецкі, В. Хартман, Б. Твісс, Х. Хауштайн й ін.), теорія прискорення (інноваційного підприємництва) (П. Друкер, Б. Твісс), соціально-економічна теорія (Х. Барнет, Є. Ввітте, Е. Денісон) [6, с. 69]. У процесі вивчення еволюції концепцій теорії інновацій виявлено їхню спільну ознаку – підпорядкованість (пряма чи опосередкована) існуючій на цих етапах загальній концепції економічного розвитку.

Залежно від об'єкта і предмета дослідження інновації можна розглядати як: зміни (Й. Шумпетер); процес (Д. Тідд, Д. Бессант, К. Павітт, Б. Санто); результат (Х. Рігс, В. Хіппель та ін.) [6, с. 129].

На основі літературних джерел можна зробити висновок, що інновація – це закінчений результат творчої праці винахідника, матеріалізований, тобто втілений у вигляді нового (або вдосконаленого) продукту, процесу, послуги або системи управління, що базується на отриманих нових знаннях, відкриттях чи винаходах, які запропоновані на ринку, але поки що не знайшли масового практичного застосування у споживачів.

Вивчення наукових джерел [1; 8; 9] дозволило встановити, що значний внесок у дослідженні інноваційного розвитку суб'єктів господарювання належить Й. Шумпетеру, який вважав, що інновації є головним джерелом, або рушієм стійкого розвитку. Узагальнення наукових розробок дозволяє стверджувати, що дефініція поняття «інноваційний розвиток» розглядається у широкому розумінні як складова загальносвітового науково-технічного прогресу (макроекономічний підхід); у вузькому – механізм реалізації внутрішнього потенціалу підприємства; сукупність дій щодо впровадження нововведень (мікроекономічний підхід). Отже, з точки зору макроекономіки «інноваційний розвиток» ототожнюється з прогресом або його формами, еволюцією, економічним зростанням. Інноваційний розвиток підприємства – це процес впровадження нових технологій, продуктів, організаційних рішень та фінансових інструментів, що забезпечують конкурентоспроможність і стійке зростання бізнесу. Він охоплює технологічні, організаційні, маркетингові та інституційні інновації, які формують нову цінність для клієнтів ринку. Питаннями впровадження інновацій на всіх елементах ланцюжка формування вартості товарів підприємствами займалися різні науковці [9; 10; 11; 14; 18], на думку яких, стратегія організацій повинна бути модифікованою відповідно до сучасних змін і пов'язаною із інноваційною парадигмою, визначати новизну фірм на ринку і враховувати довготермінову перспективу розвитку.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства – довготривале, безперервне збільшення вартості підприємства на підставі створення чи реалізації товарів (послуг), із застосування нових технологій, соціально-економічних, організаційно-технічних, управлінських рішень адміністративного, фінансово-інвестиційного, виробничого, комерційного та іншого спрямування.

Інноваційний розвиток є ключовим фактором забезпечення успіху сучасного підприємства. Інноваційний розвиток є основою для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробництва та забезпечення сталого зростання.

Слід звернути увагу, що посилення системних глобалізаційних процесів на регіональному, національному та світовому рівнях, що розгортається разом із появою радикальних інноваційних перетворень у всіх галузях економіки і суспільного життя, зміни технологічних укладів, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та формуванням нових моделей бізнесу.

Крім того, в умовах глобальних викликів, таких як зміни клімату та обмежені ресурси, підприємства повинні впроваджувати інновації, які сприяють сталому розвитку та включають не тільки екологічні інновації, а й економічні та соціальні зміни, що відповідають сучасним трендам сталості. В умовах високої конкуренції підприємства повинні не тільки зберігати свою позицію на ринку, але й постійно шукати шляхи для її зміцнення. Інноваційні стратегії та бізнес-моделі дозволяють виробничим підприємствам бути гнучкими та швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Інновації допомагають знижувати витрати на виробництво, покращувати управління ресурсами та оптимізувати бізнес-процеси. Стратегії, орієнтовані на інновації, дозволяють підприємствам не тільки досягати фінансових вигод, а й забезпечувати довгострокову стійкість на ринку. Зростаюча увага до інновацій з боку урядів та міжнародних організацій стимулює розвиток інноваційних стратегій. Зокрема, державна підтримка інноваційних проєктів та бізнес-моделей стає важливим фактором для їх успіху на ринку.

Таким чином, дослідження сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку є важливим для підприємств, які прагнуть до сталого зростання і збереження конкурентоспроможності в умовах швидких економічних та технологічних змін. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до нових вимог ринку, а й лідирувати в умовах високої конкуренції [7, с. 113].

Вперше поняття «бізнес-модель» в науковій літературі з'явилося в середині XX століття, а з часом бізнес-моделювання виокремилось як окремий напрям у розвитку теорії менеджменту. На сьогоднішній день безліч науковців та дослідників протягом багатьох років не можуть дійти згоди у трактуванні даного поняття. Гарвардська школа бізнесу стверджує, що: «бізнес модель – це сукупність бізнес-рішень, а також поступок і компромісів, задіяних компанією для отримання прибутку» [11]. Кривов'язюк І. та Рошкевич В. визначають бізнес-модель як опис існуючої на підприємстві ситуації

відносно змін бізнес-середовища за допомогою системи індикаторів чи процесів, що дозволяє уточнити зміст самого процесу та перспективи розвитку підприємства [3].

Кім С. В. та Моберне Р. зазначають, що бізнес-модель – це крива, яка відображає, як компанія задовольнить потреби споживача за різними критеріями [16]. Остервальдер О. та Піньє Й. подають визначення бізнес-моделі як концептуального інструменту, що складається з певних елементів і дозволяє висловити бізнес-логіку конкретної фірми за допомогою їх взаємозв'язків [17]. Хамел Г. зауважує, що бізнес-модель – це просто концепція бізнесу, що реалізується на практиці [14]. Чесбро Г. визначає бізнес- модель як метод, який компанія використовує для створення цінності та прибутку [11]. Аміт Р. та Зотт К. стверджують, що бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структури, продукції, способів доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії [10].

Ми поділяємо погляди науковців [10; 11; 14] і вважаємо, що в загальному бізнес-модель підприємства – це сукупність способів та правил ведення бізнесу, що лежать в основі стратегії діяльності підприємств щодо організаційних, виробничих, управлінських, логістичних, маркетингових процесів, ресурсів створення та доведення продукції (послуг) до споживача.

Таким чином, бізнес-моделювання – це процес постійного удосконалення конструкції всіх внутрішніх підсистем та бізнес-процесів підприємства у відповідності з вимогами, викликами та загрозами зовнішнього динамічного середовища.

Говорячи про бізнес-моделі, найчастіше мають на увазі три аспекти: елементи бізнес-моделі, поширені приклади операційних бізнес-моделей та механізм зміни бізнес-моделі в ринкових умовах. У загальному розумінні бізнес-модель описує, як компанія позиціонує себе в ланцюзі створення цінності у межах своєї галузі та яку модель створення прибутку та генерування доходу вона обрала. Отже, в узагальненому трактуванні бізнес-модель – це узагальнена схема того, як підприємство створює цінність, доставляє її споживачу та отримує прибуток, тобто це метод стійкого ведення бізнесу.

У традиційному підході вона відповідає на три базові питання: що продає підприємство (цінність); кому і як продукцію (послуги) продає підприємство (ринок і канали); як на цьому заробляє підприємство (доходи та витрати).

Традиційні бізнес-моделі формувалися в умовах індустріальної економіки, стабільних ринків і лінійних виробничих процесів. Їх ключовими характеристиками є: орієнтація на продукт, а не на клієнтський досвід; домінування масового виробництва; чіткий поділ функцій (виробництво – збут – грошові надходження); прибуток як головна мета.

За даними літературних джерел [10; 11; 17; 18; 19], складовими традиційної бізнес-моделі є: ціннісна пропозиція; цільовий ринок і споживачі; виробничо-операційна модель; канали збуту; модель доходів; структура витрат. Ціннісна пропозиція характеризує продукт, товар чи послугу, що створює підприємство. Як правило, у традиційних моделях продукція стандартизована; акцент робиться на якість, ціну, фізичні характеристики товару. Цільовий ринок – широкий, масовий з сегментацією переважно за демографічними або галузевими ознаками, а споживачі розглядаються лише як покупці. Виробничо-операційна модель включає: власні виробничі потужності; лінійний ланцюг створення вартості; вертикальну інтеграцію. Продукція реалізується через традиційні канали збуту – магазини, гуртові мережі, дилерів. Фактично обмежений зворотний зв'язок з клієнтами. Наявні довгі логістичні ланцюги. Як правило, високі постійні витрати. Зниження собівартості відбувається за рахунок збільшення масштабу виробництва (продажу). Оптимізація витрат досягається за рахунок заощадливого використання ресурсів. Модель доходів характеризується фіксованою ціною, разовим продажем товарів, обмеженим використанням сервісних послуг.

У сучасному ринковому середовищі, характерними рисами якого є швидкі зміни і гіперконкуренція, перед кожним підприємством постає складне завдання формування прибуткової та стійкої моделі бізнесу. В динамічних умовах зовнішнього ринку поточна бізнес-модель підприємства постійно є об'єктом атак з боку нових бізнес-моделей конкурентів. Тому все більш очевидним стає факт, що тривалість життєвого циклу бізнес-моделі скорочується. Підприємство повинно безперервно контролювати стратегічні точки змін у галузі та оновлювати свою бізнес-модель для забезпечення стійкого та ефективного розвитку.

Бізнес-моделювання є безперервним процесом удосконалення внутрішніх підсистем і бізнес-процесів підприємства відповідно до вимог і загроз зовнішнього середовища. У практиці стратегічного управління поширеною є концепція дев'яти структурних блоків бізнес-моделі: сегменти споживачів, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки доходів, ключові види діяльності, ключові ресурси, ключові партнери та структура витрат [17].

Варто зазначити, що економічна сутність бізнес-моделі проявляється через її функції: ідентифікацію споживчої цінності, вибір цільового ринкового сегмента, формування стратегії та конкурентних переваг, аналіз ланцюга створення вартості, визначення моделі доходів і прибутковості.

Відомо, що традиційні бізнес-моделі ґрунтувалися на масовому виробництві, вертикальній інтеграції та орієнтації на ефект масштабу. Класичними прикладами є моделі повного циклу,

притаманні великим диверсифікованим компаніям, а також контрактні моделі виробництва з фокусом на мінімізацію витрат.

Бізнес-модель може бути загальною (типовою) для більшості компаній галузі, або інноваційною, яка притаманна лише певній компанії галузі. Управлінська проблема полягає в тому, що будь-яка самостійна компанія в галузевій бізнес-системі може займатися пошуком альтернативних способів виконання функцій, властивих іншим ланкам бізнес-системи, для отримання більшого прибутку. Як свідчить література [1; 4; 8], за охопленням основних складових бізнес-системи всі компанії можна поділити на три групи (три види бізнес-моделей):

– компанії повного циклу: охоплюють усі або більшу частину робіт зі створення, організації виробництва, просування і збуту продукції. У світовій практиці повний цикл робіт мають, як правило, великі диверсифіковані компанії інноваційного типу, а також вертикально інтегровані компанії. Таким компаніям властиві як продуктові, так і технологічні інновації. Проте навіть такі компанії все частіше використовують аутсорсинг і мережеве партнерство;

– компанії, які займаються розробкою продукції, дослідним виробництвом, можливо – брендингом, а інші функції віддають на аутсорсинг. Такі компанії, як правило, працюють над продуктовими інноваціями, при цьому технологічні інновації можливі в рамках створення нових моделей продукції. Тобто це компанії, що працюють на ринку споживчих товарів масового попиту (Coca-Cola, Salamander, Nike тощо). В основі стратегій таких компаній лежить розподіл функцій між компанією та її партнерами: компанія залишає за собою наукоємні та маркетингові функції, передаючи виробництво і збут продукції своїм партнерам на умовах аутсорсингу. Такий підхід забезпечує мобільність та інноваційність бізнесу;

– компанії, які організовують виробництво на основі чужих розробок і, можливо, під чужими торговельними марками (контрактні виробництва). Ця група компаній неоднорідна за своїм складом, оскільки до неї входять, з одного боку, компанії-імітатори, які купують уже готові розробки, а з іншого – підприємства, які виконують замовлення компаній другої групи. Це поширена світова практика. Конкурентною перевагою таких підприємств є низькі витрати у зв'язку з використанням сучасного устаткування та дешевої робочої сили. Таким компаніям найчастіше властиві технологічні інновації, спрямовані на скорочення витрат виробництва. Слід зазначити, що контрактне виробництво набуло особливого поширення в Китаї.

Як показує досвід функціонування зарубіжних та деяких вітчизняних компаній, стабільне зростання та успіх у бізнесі залежать від уміння створювати і безперервно удосконалювати власну бізнес-модель. Підприємствам необхідно застосовувати венчурну ринкову технологію ведення бізнесу, що в літературі прийнято називати концепцією «інтелектуального лідерства».

У бізнес-моделі повинні гармонійно пов'язуватись такі основні компоненти: пропозиція споживчої цінності, сегмент ринку, структуру ланцюга створення цінності, модель отримання доходів і прибутку, стратегія розвитку бізнесу.

Зазначимо, що економічна сутність бізнес-моделі проявляється через такі її функції [8]:

– дослідження пріоритетів споживачів для визначення перспективного рівня споживчої цінності продуктів (послуг);

– визначення ринкового сегмента, тобто споживачів, для яких створена і на яких націлена інноваційна технологія створення споживчої цінності;

– формулювання стратегії, визначення ключових компетенцій, стратегічних ресурсів і конкурентних переваг, якими володіє компанія;

– дослідження ланцюга створення цінності;

– оцінка структури вартості і моделі генерування доходу та прибутку від розміщення пропозиції продуктів і послуг з інноваційною споживчою цінністю.

Як свідчить література [8; 16], серед підходів до формування бізнес-моделі популярною стала концепція «блакитного океану», суть якої виявляється у виході з традиційного конкурентного простору та створення нової ринкової ніші. Розвитком цих ідей в останній період стала концепція створення «білого простору» (автор М. Джонсон, 2010 р.) – технологія побудови інноваційної моделі бізнесу досягається завдяки детальному розробленню, плануванню та посиленню чотирьох головних факторів: основних ресурсів та бізнес-процесів підприємства, пропозиції споживчої цінності та моделі отримання прибутку.

За умови, коли ринок змінюється, підприємство стикається з необхідністю розроблення та впровадження нової бізнес-моделі. Моделі розвитку та розширення бізнесу можуть мати пряму та зворотну інтеграцію. Компанії свідомо та цілеспрямовано рухаються до нової операційної моделі і ніколи не повертаються до старого зразка чи шаблону.

Бізнес-модель є сучасним прогресивним інструментом реалізації стратегії підприємства в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища. Використання технології бізнес-моделювання в умовах вітчизняного бізнесу є сьогодні перспективним аспектом наукових досліджень та практичної апробації. Величезну роль у побудові сучасних моделей бізнесу відіграють інновації. Сучасна бізнес-модель є такою конструкцією, що трансформує інноваційні технології в економічні вигоди для підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів.

Під інноваційною бізнес-моделлю розуміють інструмент бізнесу, що дозволяє пов'язувати технічні й технологічні рішення підприємства з економічно ефективними результатами. У дослідженні «Відкриті інновації» Г. Чесбро [12] описує бізнес-модель як свого роду єднальний місток між технічними аспектами діяльності підприємства (такими, як показники функціонування, техніко-технологічна новизна, здійсненність та інші) та економічними результатами (цінність для споживача, вартість, прибуток тощо), які планує досягти фірма.

Інноваційні бізнес-моделі – це інтегруюча інновація, що об'єднує інновації процесів (технологій), продуктів і способів ведення бізнесу. Найважливішими складовими бізнес-моделі є [1; 8]:

– позиціювання компанії в галузевій бізнес-системі, що дає уявлення про те, як бізнес створює додану вартість, забезпечуючи свій розвиток;

– модель прибутку, що показує, як компанія отримує прибуток, створюючи цінність для споживачів, яка перевищує витрати компанії;

– інноваційна складова бізнесу, що пояснює, як нові продукти, технології, організаційні інновації створюватимуть економічну цінність для споживачів, самої компанії, її акціонерів і партнерів (зацікавлених груп).

Зміні традиційних і появі інноваційних моделей бізнесу особливо сприяє розвиток інтернет-технологій.

Цифрова трансформація є одним із найважливіших трендів сучасного бізнес середовища, що істотно впливає на всі аспекти діяльності підприємств починаючи від операційних процесів і закінчуючи стратегіями розвитку. У сучасних умовах глобалізації, швидкої зміни технологій та зростаючої конкуренції, компанії по всьому світу змушені адаптуватися до нових реалій, інтегруючи цифрові інструменти та інновації в усі сфери своєї діяльності. Цей процес включає не лише впровадження нових технологій, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення та блокчейн, але й докорінну зміну підходів до управління, перебудову організаційної культури, а також трансформацію способів взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Цифрова трансформація передбачає перегляд традиційних бізнес-моделей, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкових умов, створювати нові продукти і послуги, а також виходити на нові ринки. Успішне впровадження цифрових інновацій дозволяє компаніям підвищувати ефективність управління, оптимізувати бізнес процеси, знижувати витрати і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, що є критично важливим для довгострокового успіху.

Цифрові технології дозволяють компаніям формувати свою конкурентну стратегію на базі системи партнерства зі споживачами, вести з ними діалог, обговорювати нові товари і послуги тощо.

У межах однакових бізнес-моделей у компаній можуть формуватися різні загальні і конкурентні стратегії.

Розвиток галузевих бізнес-систем сприяє прагненню провідних компаній в усьому світі до зміни наявних бізнес-моделей та появи гібридних конкурентних стратегій.

Інноваційний розвиток підприємства може здійснюватися за різними стратегічними напрямами, вибір яких залежить від ресурсного потенціалу, рівня технологічної зрілості, галузевої специфіки та конкурентного середовища. У практиці управління виділяють низку базових стратегій інноваційного розвитку: технологічне лідерство; технологічне наслідування; відкриті інновації; диференціація; екологічні інновації; цифрові трансформації; циркулярна економіка; інноваційне партнерство.

Стратегія технологічного лідерства ґрунтується на створенні проривних інновацій, які дозволяють підприємству формувати нові ринки або суттєво змінювати структуру існуючих, забезпечуючи довгострокові конкурентні переваги [9; 19].

Стратегія технологічного наслідування передбачає адаптацію та вдосконалення вже існуючих технологічних рішень з метою зниження інноваційних ризиків і скорочення витрат на розробку [9].

Концепція відкритих інновацій базується на залученні зовнішніх знань і технологій у процес створення інновацій, що дозволяє підприємствам прискорити інноваційний розвиток та розподілити ризики [12].

Стратегія диференціації полягає у створенні унікальної цінності для споживача шляхом відмінностей у продукті, технологіях або сервісі, що дає змогу підприємству встановлювати преміальні ціни [18].

Впровадження екологічних інновацій розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення сталого розвитку в умовах посилення екологічних вимог [13].

Цифрова трансформація бізнесу передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що змінює традиційні бізнес-моделі та створює нові джерела цінності [21].

Концепція циркулярної економіки спрямована на мінімізацію відходів шляхом повторного використання ресурсів і замкнених виробничих циклів, що сприяє екологічній та економічній стійкості підприємств [20].

Інноваційне партнерство дозволяє підприємствам поєднувати комплементарні ресурси та компетенції з метою спільного створення інновацій і виходу на нові ринки [12; 19].

Стратегії інноваційного розвитку виступають важливим інструментом адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та зміцнення їх конкурентних позицій. Кожна стратегія характеризується специфічними рисами, перевагами й обмеженнями, що зумовлює необхідність ретельного вибору такого підходу, який найбільш повно відповідає стратегічним цілям підприємства, його ресурсному потенціалу та умовам функціонування на ринку. Ефективна реалізація інноваційних стратегій створює передумови для довгострокового зростання та забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємств ґрунтується на впровадженні сучасних бізнес-моделей, які забезпечують їх конкурентоспроможність, адаптацію до нових ринкових умов і відкривають додаткові можливості для зростання. На основі узагальнення літературних джерел [7, с.116; 15; 21], можна здійснити класифікацію сучасних бізнес-моделей за такими ознаками: джерелом створення цінності; типом взаємодії з клієнтами; технологічною основою; стратегічною метою. У зв'язку з цим доцільно розглянути класифікацію і характеристику основних сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств, що сприяють успішній реалізації їх інноваційної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація і характеристика сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств

Ознака класифікації	Назва бізнес-моделі	Суть	Переваги	Недоліки/ Ризики	Приклади реалізації
1	2	3	4	5	6
I.Джерело створення цінності	«Продукт як сервіс» (PaaS)	Замість продажу продуктів підприємство надає їх в оренду або як сервіс	- стабільний дохід; - лояльність клієнтів; - оптимізація витрат клієнта	- високі стартові витрати; - потреба у тривалому обслуговуванні	Xerox (оренда копіювальної техніки), RollsRoyce (лізинг двигунів)
	Платформа (Platform Model)	Об'єднання виробників і споживачів через платформу для створення екосистеми	- швидке масштабування; - генерація даних; - низькі операційні витрати	- висока залежність від учасників; - конкуренція платформ	Amazon, Uber, Airbnb
	Екосистемна модель (Ecosystem Model)	Підприємство створює комплекс взаємопов'язаних продуктів і сервісів, які підтримують один одного.	Стійка клієнтська база; синергія продуктів.	Висока складність управління; ризик монополізації.	Apple (iOS, App Store, iCloud)
II.Тип взаємодії з клієнтом	Інтеграція з користу-вачами	Активне залучення клієнтів у процес створення продуктів і послуг	- покращення якості продуктів; - підвищення задоволеності клієнтів; - створення лояльності	- довший цикл розробки; - складність управління взаємодією	LEGO Ideas (залучення користувачів до дизайну)
	Модель підписки (Subscription Model)	Клієнти регулярно оплачують доступ до продукту чи послуги.	Стабільний грошовий потік; прогнозованість доходів.	Висока конкуренція; потреба у постій-ному оновленні контенту.	Netflix, Adobe Creative Cloud
	Freemium-мод ель	Базовий продукт надається безкоштовно, а додаткові функції – за оплату.	Широке охоплення клієнтів; швидке залучення користувачів.	Ризик низької конверсії у платних клієнтів.	Spotify, Dropbox
III. Технологічна основа	Цифрові інновації	Використання цифрових технологій для створення нових продуктів або послуг	- оптимізація бізнес-процесів; - збільшення продуктивності; - монетизація даних	- високі інвестиції в IT; - потреба у кваліфікованих кадрах	Siemens
	Модель відкритих інновацій (Open Innovation)	Використання зовнішніх ідей, технологій та партнерств для розвитку бізнесу.	Швидке впровадження нових рішень; доступ до глобальних знань.	Ризик витоку інтелектуальної власності.	Procter & Gamble (програма Connect+Develo p)

продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
	Фокусування на інноваційній мережі	Спільна розробка інновацій через партнерські зв'язки із дослідницькими центрами та стартапами	- доступ до нових знань; - розподіл витрат і ризиків	- ускладнення координації; - ризик розподілу вигод	Microsoft і OpenAI, Bosch і університети
IV. Стратегічна мета	Модель «зелених інновацій» (Green Innovation Model)	Орієнтація на екологічні технології та продукти, що зменшують вплив на довкілля.	Позитивний імідж; відповідність ESG-стандартам.	Високі інвестиції; залежність від регуляторної політики.	Tesla (зелена енергетика)
	Циркулярна економіка	Впровадження принципів повторного використання матеріалів і мінімізації відходів	- зниження витрат; - екологічна сталість; - відповідність сучасним екотрендам	- інвестиції в переробні технології; - перебудова ланцюгів поставок	Adidas (кросівки з переробленого пластику), IKEA (ресурсо-ощадність)
	Диверсифікація продуктів	Розробка декількох продуктів для різних ринкових сегментів	- зменшення ризиків; - підвищення доходів; - доступ до нових ринків	- високі витрати на розробку і маркетинг; - потреба в дослідженнях ринків	Samsung (різні категорії електроніки)

Джерело: сформовано на основі [7, с.116; 15; 21].

Кожна бізнес-модель характеризується певними перевагами та обмеженнями, а доцільність її застосування визначається стратегічними орієнтирами підприємства, наявним ресурсним потенціалом і специфікою ринкового середовища. Результативне впровадження моделей інноваційного розвитку створює умови для адаптації підприємств до змін, підвищення рівня ефективності діяльності та збереження конкурентоспроможності в умовах динамічного економічного середовища.

Таким чином, сучасні бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств охоплюють цифрові та екологічні рішення, а також нові форми взаємодії з клієнтами та партнерами.

Запровадження інновацій у виробничі процеси є необхідною передумовою розвитку підприємств, особливо з огляду на процеси глобалізації та стрімкий технологічний прогрес. Водночас інтеграція нових технологій і управлінських підходів супроводжується низкою проблем і ризиків, які можуть істотно впливати на результати інноваційної діяльності. З метою зниження негативного впливу таких чинників важливо своєчасно ідентифікувати ключові ризики та визначити можливі шляхи їх мінімізації.

Однією з найбільш поширених проблем є обмеженість фінансових ресурсів. Реалізація інновацій, зокрема технологічних, потребує значних інвестицій на етапах розробки та впровадження. Для підприємств малого та середнього бізнесу такі витрати часто є надмірними, оскільки придбання сучасного обладнання, програмного забезпечення та підготовка персоналу створюють суттєве фінансове навантаження. Додатковою перешкодою виступає технічна несумісність нових технологій з наявною інфраструктурою та виробничими процесами, а також дефіцит необхідних компетенцій і технологічного досвіду.

Отже, інноваційна бізнес-модель може розглядатися як стратегічний підхід до здійснення підприємницької діяльності, що забезпечує конкурентну стійкість і сприяє прискореному розвитку підприємства. Стабільність конкурентних позицій досягається завдяки ефективному визначенню ключових факторів створення нової цінності, зокрема інновацій. До основних чинників підвищення конкурентоспроможності належать: накопичення та використання нових знань, формування конкурентних переваг через застосування інновацій і сучасних технологій, адаптація нововведень до існуючих бізнес-процесів, а також здатність утримувати досягнуті переваги в умовах активної конкуренції.

Аналізуючи викладене, зазначимо, що впровадження інноваційних бізнес-моделей у діяльність вітчизняних підприємств сприяє оптимізації внутрішніх процесів, активному використанню прогресивних технологій та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Управління інноваційним розвитком потребує комплексного підходу, зокрема проведення маркетингових досліджень, оцінки доцільності нововведень, розробки стратегій виходу на ринок і вибору ефективних маркетингових інструментів.

У цьому контексті конкуренція виступає ключовим стимулом інноваційної активності, оскільки вона заохочує впровадження сучасних технологій, оптимізацію організаційних взаємодій, розвиток

інфраструктури та формування ефективних мотиваційних механізмів. Ефективне управління підприємством у мінливих ринкових і технологічних умовах вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища та своєчасного коригування стратегічних рішень з метою забезпечення стабільної рентабельності та ділової активності.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Бізнес-моделювання – це процес постійного удосконалення конструкції всіх внутрішніх підсистем та бізнес-процесів підприємства у відповідності з вимогами, викликами та загрозами зовнішнього динамічного середовища.

2. Інноваційний розвиток підприємства відбувається протягом довготривалого безперервного періоду, що зумовлює збільшення вартості підприємства на основі створення чи реалізації товарів (послуг) шляхом застосування нових технологій, соціально-економічних, організаційно-технічних, управлінських рішень адміністративного, фінансово-інвестиційного, виробничого, комерційного та іншого спрямування.

3. Інноваційний розвиток є ключовим фактором успіху сучасного підприємства та основою для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробництва й сталого зростання.

4. Інноваційні бізнес-моделі є важливими для підприємств, які прагнуть до сталого зростання і збереження конкурентоспроможності в умовах глобалізації, загострення конкуренції, технологічних зрушень і цифровізації.

5. Сучасні бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств охоплюють цифрові та екологічні рішення, а також нові форми взаємодії з клієнтами та партнерами. Їх можна класифікувати за джерелом створення цінності, типом взаємодії з клієнтами, технологічною та стратегічною основою.

6. Сучасні бізнес-моделі є складовою, що трансформує інноваційні технології в економічні вигоди для підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів.

Література

1. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 404 с.

2. Касич А., Рафальська І. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії.* 2019. № 37. С. 86-92. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/18.pdf (дата звернення: 29.09.2025).

3. Кривов'язюк І. В., Рошкевич В. Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 23-28.

4. Майнка М. К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2020. № 26. С. 48-53. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/304 (дата звернення: 20.09.2025).

5. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T020040?an=531 (дата звернення: 15.09.2025).

6. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 586 с.

7. Черкасов Д. М. Стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку виробничих підприємств *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 2(32). С. 113-121.

8. Шкарлет С. М., Ільчук В. П. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник. Чернігів : Чернігівський національний університет технологій, 2015. 308 с.

9. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могил. акад.», 2011. 242 с.

10. Amit R., Zott C. Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. *IESE Business School Working Paper.* 2012. № 870. P. 1-23.

11. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 256 p.

12. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business Press, 2006. 168 p.

13. Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth. Paris : OECD Publishing, 2010. 220 p.

14. Hamel G. Leading the revolution. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 336 p.

15. Keeley L., Pikkel R., Quinn B., Walters H. *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs.* Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2013. 276 p.

16. Kim C. W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 240 p.

17. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

18. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.

19. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning.* 2010. Vol. 43(2–3). P. 172-194.

20. Towards the Circular Economy. Ellen MacArthur Foundation, 2013. 111 p. URL: https://www.aquafil.com/assets/uploads/ellen-macarthur-foundation.pdf (дата звернення: 20.09.2025).

21. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 304 p.

References

1. Vatchenko, O.B., Vatchenko, B.S. and Cherevko, O.L. (2017), *Innovatsiinyi rozvytok pidpryiemstva* [Innovative development of the enterprise], tutorial, Aktsent PP, Dnipro, Ukraine, 404 p.

2. Kasych, A. and Rafalska, I. (2019), "Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience", *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 37, pp. .86-92, available at: http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/18.pdf (access data September 29, 2025).

3. Kryvoviaziuk, I.V. and Roshkevych, V.F. (2013), "Business modeling as the basis for the functioning and future development of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 23-28.

4. Mainka, M.K. (2020), "Business models of innovative development of the enterprise: essence and components", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava,* no. 26, pp. 48-53, available at: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/304 (access data September 20, 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), Law of Ukraine "On Innovation Activity" dated 04.07.2002 no. 40-IV, available at: https://ips.ligazakon.net/document/T020040?an=531 (access data September 15, 2025).

6. Uniiat, L.M. (2019), *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv ahropromyslovoho biznesu v konkurentnomu seredovyshchi* [Organizational and economic principles of innovative development of agro-industrial business enterprises in a competitive environment], monograph, TNEU, Ternopil, Ukraine, 586 p.

7. Cherkasov, D.M. (2025), "Strategies and business models of innovative development of manufacturing enterprises", *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. 2(32), pp. 113-121.

8. Shkarlet, S.M. and Ilchuk, V.P. (2015), *Innovatsiinyi rozvytok pidpryiemstva* [Innovative development of an enterprise], tutorial, Chernihivskyi natsionalnyi universytet tekhnolohii, Chernihiv, Ukraine, 308 p.

9. Shumpeter, J.A. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyklu* [Theory of Economic Development: The Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle], Translated by V. Stark, Vydavnychyi dim "Kyievo-Mohyl. Akad.", Kyiv, Ukraine, 242 p.

10. Amit, R. and Zott, C. (2012), "Business model innovation: Creating value in times of change", *IESE Business School Working Paper*, no. 870, pp. 1-23.

11. Chesbrough, H. (2006), Open business models: How to thrive in the new innovation landscape, Harvard Business School Press, Boston, USA, 256 p.

12. Chesbrough, H. (2006), Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business Press, Boston, USA, 168 p.

13. Organisation for Economic Co-operation and Development (2010), Eco-innovation in industry: Enabling green growth, OECD Publishing, Paris, France, 220 p.

14. Hamel, G. (2000), Leading the revolution, Harvard Business School Press. Boston, USA, 336 p.

15. Keeley, L., Pikkel, R., Quinn, B. And Walters, H. (2013), *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons. 276p.

16. Kim, C.W. and Mauborgne, R. (2005), Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard Business School Press, Boston, USA, 240 p.

17. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, 288 p.

18. Porter, M.E. (1980), Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York, USA, 396 p.

19. Teece, D.J. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), pp. 172-194.

20. Ellen MacArthur Foundation (2013), Towards the circular economy, available at: https://www.aquafil.com/assets/uploads/ellen-macarthur-foundation.pdf (access data September 20, 2025).

21. Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), Leading digital, Harvard Business Review Press, Boston, USA, 304 p.

Уніят Л.М., Чорна Н.П., Чорний Р.С.

СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Мета. Узагальнення досліджень сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств в умовах посилення глобалізації, цифровізації, трансформації соціально-економічних процесів.

Методика дослідження. В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: індукції та дедукції – на етапі збору, систематизації і обробки необхідної інформації; аналізу і синтезу – при поєднанні різних складових сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств; діалектичний – при пізнанні природи, змісту і сутності бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств; монографічний – при вивченні наукового досвіду складових сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств; абстрактно-логічний – при формуванні теоретичних висновків, представлення бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємства в табличному вигляді.

Результати дослідження. Проведено узагальнення теоретичних аспектів сучасних бізнес-моделей, їх класифікації та подальшого розвитку і впливу на кінцеві результати в умовах конкурентного середовища. З'ясовано, що в умовах конкурентного середовища необхідно чітко проводити організацію виробництва згідно вимог бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств, здійснювати злагоджене управління ними в напрямі інноваційного вдосконалення структурної перебудови шляхом запровадження технологічних змін в оновленні менеджменту, підготовці підприємств до діяльності в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістало подальшого розвитку питання сучасних бізнес-моделей, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоздатності підприємств в умовах посилення глобалізації, цифровізації та трансформації соціально-економічних процесів.

Практична значущість результатів дослідження. Використання результатів дослідження сприятиме підвищенню економічної ефективності господарської діяльності підприємств.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, бізнес-моделі, інноваційна діяльність, конкуренція, цифровізація, управління, ефективність, прибутковість підприємства.

Uniiat L.M., Chorna N.P., Chornyi R.S.

MODERN BUSINESS MODELS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Purpose. The aim of the article is to summarize research on modern business models of innovative development of enterprises in the context of increasing globalization, digitalization and transformation of social and economic processes.

Methodology of research. General scientific and special methods were used in the research process, in particular: induction and deduction - at the stage of collecting, systematizing and processing the necessary information; analysis and synthesis - when combining various components of modern business models of innovative development of enterprises; dialectical - when learning the nature, content and essence of the business model of innovative development of enterprises; monographic - when studying the scientific experience of the components of modern business models of innovative development of enterprises; abstract and logical - when forming theoretical conclusions, presenting business models of innovative development of enterprises in tabular form.

Findings. A generalization of theoretical aspects of modern business models, their classification and further development and impact on the final results in a competitive environment was carried out. It was found that in a competitive environment, it is necessary to clearly organize production in accordance with the requirements of business models of innovative development of enterprises, to carry out coordinated management of them in the direction of innovative improvement of structural restructuring by introducing technological changes in management updating, preparing enterprises for activities in conditions of fierce international competition.

Originality. The issue of modern business models aimed at increasing the efficiency and competitiveness of enterprises in conditions of increasing globalization, digitalization and transformation of social and economic processes has received further development.

Practical value. The use of the research results will contribute to increasing the economic efficiency of economic activities of enterprises.

Key words: innovations, innovative development, business models, innovative activity, competition, digitalization, management, efficiency, profitability of the enterprise.

Дата надходження рукопису: 03.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 04.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 658.3 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.14**
JEL Classification: L10, L12, L13, L83, M12

Охота В.І.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4377-5482,
Гугул О.Я.,
канд. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3052-5759,
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль

РОЛЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Okhota V.I.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of international tourism and hospitality business,
Huhul O.Ya.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
head at the department of international tourism and hospitality business,
West Ukrainian National University, Ternopil

THE ROLE OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN FORMING THE STRATEGIC SUSTAINABILITY OF TOURISM ENTERPRISES

Постановка проблеми. Суспільство переживає виклики сьогодення, які стосуються як прогнозованих, так і непрогнозованих подій. Те, що було нам відомо колись, дуже ймовірно, вже не відповідає дійсності. Безпрецедентна глобальна криза в галузі охорони здоров'я, економіки (в тому числі у туристичному секторі), соціальна та гуманітарна кризи в суспільстві створили системну напруженість не лише в глобальному управлінні, а й у бізнес-середовищі. Рівень передбачуваності знизився, економічна та фінансова невизначеність, спричинена пандемією COVID-19, військово-політичними, енергетичними та природно-кліматичними загрозами зросла, тоді як впевненість менеджерів у розвитку бізнес-середовища є сумнівною.

Розвиток туристичного сектору, і, відповідно, підприємств, що входять до його структури, не розвивається на даному етапі за класичними традиціями, які передбачали, що країни, які мають відповідні природно-кліматичні ресурси та належне інвестування, можуть розраховувати на сталі туристичні потоки та можливість зростання доходів від них. На сьогоднішній день середовище та фінанси не виступають передумовою досягнення стратегічних цілей галузі та туристичних підприємств як на рівні країн, які раніше відносились до традиційно туристично орієнтованих, так і в розрізі держав, які знаходяться на стадії розвитку туризму. Важливою запорукою забезпечення стратегічної стійкості підприємств туристичного сектору є їхня мобільність стосовно своєчасного реагування на виклики та їхнього усунення. Також в цьому контексті особливої актуальності набуває здатність підприємств галузі змінювати підходи до управління основними сферами, в тому числі сферою управління персоналом.

Зважаючи на важливість теоретичного та практичного забезпечення питань зв'язку розвитку персоналу із покращенням стратегічної стійкості підприємств туристичного сектору, обрана тема роботи є актуальною на нинішньому етапі становлення наукової думки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Представлена тема дослідження пов'язана із трьома складовими напрямами наукових розвідок, зокрема, розвитком персоналу, стратегічною стійкістю туристичних підприємств та їх взаємовпливом. Вказані напрямки досліджень представлено в роботах низки науковців.

Питання стратегічної стійкості підприємств в контексті акценту на концепцію сталого розвитку досліджено в роботах L Loh та S. Tan [3], H. L. Nguyen та D. K. Kanbach [5], L. Zhuo та співавторів [9].

Є категорія досліджень, в яких представлено дослідження основних напрямків зв'язку розвитку персоналу із ефективністю розвитку підприємств туристичного сектору, зокрема, можемо відмітити роботи G. Prayag [7], G. Prayag та D. M. C. Dassanayake [6], A. Bardoel та R. Drago [1], M. Turnšek та V. Radivojević [8], Y. Mao та співавторів [4], A. Zia [10], A. Bindawas [2].

Незважаючи на існування наукових розвідок у зазначеній сфері, є актуальна потреба розширення теоретичного забезпечення питання ролі розвитку персоналу у підвищенні стратегічної стійкості туристичних підприємств.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні напрямів впливу розвитку персоналу на формування стратегічної стійкості туристичних підприємств. Для її реалізації встановлено такі завдання, зокрема: визначити основні напрями впливу розвитку персоналу на формування стратегічної стійкості туристичних підприємств; представити характеристику вказаних напрямків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Феномен стратегічної стійкості привертає дедалі більшу увагу в літературі у сфері стратегічного управління підприємствами [3; 5; 9]. Туристичні підприємства інвестуватимуть у стійкий розвиток, щоб усунути бізнес-перешкоди, створити нові бізнес-можливості та переконати нових «зелених» клієнтів у сталих пропозиціях. У цьому сенсі стратегічна стійкість тісно пов'язана з конкуренцією та конкурентним позиціонуванням у бізнес-середовищі. Стратегічна стійкість є підходом до планування та впровадження заходів та видів послуг (продуктів), який розподіляє обмежені доступні ресурси таким чином, щоб вони мали найбільший вплив на сталий розвиток туристичного підприємства. Багато факторів все частіше спонукають туристичні підприємства інтегрувати сталий розвиток у свою діяльність. Зокрема, вплив законодавства, вимог клієнтів та інвесторів, конкуренція, зелені тенденції, а також глобальний, соціальний та громадський тиск є одними з основних рушійних сил, чому стратегічна стійкість має бути інтегрована в діяльність підприємств, разом із нематеріальною цінністю зеленої соціальної відповідальності. Стратегічна стійкість є вирішальним компонентом успішного функціонування підприємств досліджуваної галузі. В рамках даного дослідження розглядається залежність покращення стратегічної стійкості підприємств туризму від такої компоненти, як розвиток персоналу. Соціальна складова концепції сталого розвитку покладена в основу феномену стратегічної ефективності.

Розглянемо основні напрями впливу розвитку персоналу на формування стратегічної стійкості туристичних підприємств та визначимо їх характеристики.

Розвиток стійкості персоналу стосується адаптивності працівників, яка може підвищити стратегічну конкурентоспроможність як елемент стратегічної стійкості підприємств у різних контекстах. Особливо це стосується впливу цифрового середовища, завдяки якому попит споживачів туристичного сектору може коливатись з огляду на широкий спектр факторів публічної думки, що просувається різними суб'єктами через соціальні мережі, тематичні чати тощо [7]. Менеджери повинні зосереджуватися на стійкості персоналу як критерії для прийняття рішень щодо нових співробітників. Набір та утримання менеджерів з підвищення кваліфікації дозволяє підприємству впоратися з опором змінам та підвищити свою ефективність. Стійкість персоналу є важливим предиктором продуктивності роботи та пов'язана з протидією всім можливим видам викликів. Щоб сприяти позитивному робочому середовищу та підвищити продуктивність, підприємства повинні активно просувати підтримку стійкості персоналу за допомогою підтримуючих практик, навчання та ресурсів.

Такий фактор, як залученість до роботи, є складовою стійкості персоналу (особливо того, який має креативний підхід до роботи, в тому числі у сфері обслуговування туристів). І хоча цей фактор безпосередньо не впливає на продуктивність праці, він може суттєво посилювати цей показник. Це свідчить про те, що перегляд трудових завдань персоналу може підвищити залученість працівників, що зрештою призводить до кращої продуктивності. Покращення якості залучення персоналу може допомогти працівникам справлятися зі стресом на робочому місці, долати труднощі та підтримувати ефективність і здатність досягати бажаного результату, стикаючись із несприятливими обставинами. Емпіричні дослідження показали, що організаційна стійкість персоналу безпосередньо покращує результати діяльності організації [6; 7]. Зокрема, коливання рівня та масштабів туристичного потоку в готелях, які можуть обумовлювати надвисокі навантаження у певні сезони, під час певних публічних подій, діють як стрес на персонал. Таким же стресом є низький попит на послуги готелів під час криз, відсутності туристичного потоку Але якісний розподіл робочих навантажень сприяє продуктивності та покращенню стратегічної стійкості, зокрема досягненню стратегічних показників розвитку.

Іншою складовою розвитку персоналу в контексті підвищення стратегічної стійкості туристичного підприємства є сприяння зростанню добробуту персоналу, яке буде мотивувати його підтримувати роботодавця у протистоянні викликам ринкового та неринкового характеру. Тобто, ключову роль у даному напрямку відіграє наявність належної ресурсної складової, яку підприємство може надати персоналу для підвищення його лояльності та продуктивності. Вказана складова заснована на теорії збереження ресурсів.

Як справедливо зазначають дослідники (Y. Mao та співавтори [4], A. Bardoel та R. Drago [1]), відповідно до теорії збереження ресурсів, люди прагнуть зберігати, захищати та нарощувати ресурси, і те, що їм загрожує, є потенційною або фактичною втратою цих цінних ресурсів. Теорія збереження

ресурсів пояснює стійкість робочого місця за несприятливих обставин. Вона заснована на двох ключових принципах, зокрема:

– за умов обмежених ресурсів втрата ресурсів непропорційно більш помітна, ніж їх приріст. Відповідно, якщо працівники туристичних підприємств будуть розуміти, що є ймовірність скорочення доходів або недоотримання винагороди у вигляді премій, чайових, вони будуть орієнтуватись на те, щоб не допускати таких втрат, і цілі підприємства-роботодавця стануть вторинними. І, навпаки, якщо вони будуть усвідомлювати, що від ефективної роботи отримають зростання добробуту, в тому числі значно більше, аніж зазвичай, це може стати стимулом оптимізації зусиль;

– підприємства повинні інвестувати ресурси для захисту від втрати ресурсів та відновлення після неї, а також для отримання нових ресурсів.

Таким чином, адаптивна або пов'язана зі зростанням поведінка після несприятливих обставин свідчить про здатність людей до стійкості.

Підприємства сфери туризму можуть керувати підтримуючою, проактивною та адаптивною поведінкою працівників, сприяючи їхній стійкості та добробуту. Однак ці позитивні ефекти залежать від того, як вони інвестують ресурси для підтримки стійкості працівників. Теорію збереження ресурсів можна використовувати для обґрунтування потреби фінансових і нематеріальних ресурсів, необхідних для формування стійкості працівників. Одним із таких організаційних ресурсів є лідерство, яке відіграє ключову роль у розвитку та підвищенні стійкості працівників. Під час кризи робоче місце може збагачувати, підтримувати або виснажувати працівників, а різні стилі лідерства можуть впливати на поведінку працівників. Зокрема, стиль лідерства, що сприяє стійкості, сприяє позитивним процесам поведінки, таким як співпраця та сприйняття, а не статичній поведінці працівників. Також ефективне лідерство може впливати на розуміння фінансових потреб та орієнтирів персоналу, що позитивно впливатиме на скорочення його плинності.

Стійкість працівників значною мірою залежить від стилю керівництва. Трансформаційне лідерство зміцнює стійкість працівників. Зокрема, керівники підрозділів туристичних підприємств, які забезпечують матеріальну та нематеріальну підтримку персоналу відповідно до його очікувань, підтримують чітку комунікацію, і можуть допомогти працівникам стати більш стійкими.

Погана практика лідерства та управління людськими ресурсами може свідчити про внутрішні слабкості підприємства, які негативно впливають на те, як воно реагує на кризи та катастрофи. Стратегії подолання різних криз відрізнятимуться залежно від тиску часу, рівня контролю та масштабів інциденту, але лідерство залишається критичним аспектом реагування.

Організаційні ресурси (у цьому випадку лідерство), підкріплені матеріальними ресурсами, можуть підтримувати як розвиток, так і забезпечення стійкості співробітників та підприємства під час катастроф. Туристичні підприємства, які націлені на довгостроковий стратегічний розвиток для збереження іміджу та підвищення лояльності персоналу, створюють ефективні моделі організаційно-матеріальної підтримки кадрів. І вказане демонструє їх прихильність до принципів сталого розвитку, як індикатору соціальної корпоративної відповідальності, яка приваблює клієнтів у XXI столітті.

В роботі M. Turnšek та V. Radivojević [8] представлено особливості організаційно-фінансового управління персоналом, заснованого на теорії збереження ресурсів, яка практикується в провідній світовій цифровій туристичній компанії Expedia Inc. (США). Вивчення положень роботи авторів дало змогу сформулювати нам стратегічні підходи туристичної компанії Expedia Inc. щодо організаційно-фінансового управління персоналом, заснованого на теорії збереження ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні підходи щодо організаційно-фінансового управління персоналом, засновані на теорії збереження ресурсів, яка практикується в цифровій туристичній компанії Expedia Inc.

№ з/п	Підхід	Послідовність реалізації підходу
1	2	3
1	Стратегічний підхід з підготовки та залучення талантів відповідно до стратегічних бізнес-цілей	1. Встановлення показників продажу туристичних продуктів та послуг за різними країнами, регіонами, територіями та сегментами. 2. Прогнозування здатності впливу талантів на досягнення прогнозних показників в рамках стратегії зростання. 3. Вибір талантів, які зможуть бути найбільш продуктивними стосовно досягнення цілей. 4. Визначення організаційних та матеріальних пріоритетів талантів і виділення ресурсів для їхньої роботи. 5. Кураторство по організаційній підтримці талантів з боку формальних або неформальних лідерів (останні отримують винагороду за участь). 6. Контроль роботи талантів. 7. Делегування талантам кураторських завдань на наступні проєкти.

продовження табл. 1

1	2	3
2	Стратегічний підхід до виявлення нових здібностей та навичок у персоналу, який вже працює в компанії	1. Моніторинг роботи персоналу (під час перебування в офісі та за результатами продуктивності віддаленої роботи). 2. Періодичне опитування стосовно очікувань (організаційно-матеріальних) та планів стосовно професійного та індивідуального зростання. 3. Пропозиції від роботодавця, які можуть відповідати очікуванням персоналу та цілям підприємства. 4. У разі встановлення прогнозної ефективності від інвестицій у зростання, підприємство пропонує працівникам індивідуальні програми розвитку. 5. Здійснення вказаних програм. 6. Контроль ефективності здійснення програм стосовно розвитку персоналу та досягнення цілей стратегічної стійкості підприємства.

Джерело: складено за матеріалами [8]

Ефективність вказаних стратегічних підходів цифрової туристичної компанії Expedia Inc. підтверджується її стійким функціонуванням на ринку близько тридцяти років. Стратегічна стійкість зазначених підходів пов'язана із тим, що компанія досягає стратегічних цілей (зростання доходу та ринкової частки) завдяки чітко прогнозованому та контрольованому механізму організаційно-фінансового управління персоналом.

Важливим напрямом розвитку персоналу, який забезпечує підтримання реалізації цілей стратегічної стійкості підприємств туристичного сектору, виступає сприяння становленню та удосконаленню навичок кадрів.

Міжособистісні навички, а саме м'які навички (soft skills), безпосередньо впливають на те, як відвідувачі туристичних об'єктів оцінюють свою взаємодію з місцевим населенням та фахівцями туристичної галузі. Гостинний та доброзичливий настрій сприяє сприятливим зустрічам, що призводить до підвищеного рівня задоволеності відвідувачів. Задоволені туристи більш схильні активно брати участь у просуванні місця та застосовувати принципи сталого розвитку. Володіння міжособистісними навичками та культурною компетентністю має вирішальне значення для ефективної взаємодії працівників туристичної галузі з місцевим населенням. Участь у шанобливому обміні та демонстрація цінності культурних особливостей сприяє розвитку довіри та співпраці [10]. Симбіотичні стосунки між сектором та місцевим населенням сприяють взаємному розумінню та підтримують практики сталого туризму, що відповідають культурним цінностям. Ефективні комунікативні навички, особливо в контексті практик сталого туризму, відіграють вирішальну роль у передачі інформації туристам. Передавання інформації у стислому та зрозумілому вигляді дозволяє туристам зрозуміти важливість відповідальної поведінки, ініціатив щодо збереження навколишнього середовища та захисту культурних цінностей. Як наслідок, це сприяє мотивації відвідувачів до участі у сталих починаннях та демонстрації шани до культури країни, регіону, територій тощо. Під час непередбачених перешкод або криз, такі м'які навички, як усунення проблем та вирішення конфліктів, стають важливими. Туристичний персонал, який володіє цими здібностями, може негайно вирішувати проблеми, тим самим зменшуючи негативний вплив на репутацію галузі та забезпечуючи швидке відновлення сталих практик. М'які навички підвищують можливості та впевненість у собі місцевої робочої сили [2].

Навчальні програми, спеціально спрямовані на міжособистісні навички та навички спілкування, мають потенціал для покращення активної участі місцевих жителів у туристичному бізнесі. Люди, які мають відчуття власної впевненості, більш схильні робити вагомий внесок у проєкти сталого розвитку та активно брати участь у відповідальному розвитку туризму. Розвиток та підтримка відносин співпраці між різними зацікавленими сторонами, такими як державні установи, місцеві підприємства та неурядові організації, вимагає важливих м'яких навичок. Ефективна координація сприяє синхронізованим зусиллям у плануванні сталого туризму, гарантуючи, що зростання галузі гармонійно відповідає ширшим екологічним та соціально-культурним цілям. М'які навички відіграють вирішальну роль у створенні освітніх програм туристичних підприємств, які ефективно інформують туристів про необхідність сталої поведінки. Міжособистісні навички та навички комунікації сприяють ефективній передачі освітніх повідомлень, впливаючи на поведінку туристів та сприяючи відповідальному прийняттю рішень під час їхнього візиту.

М'які (soft skills) і жорсткі навички (hard skills) розглядаються як вирішальна риса, що впливає на зростання туристичних напрямків у довгостроковій перспективі діяльності туристичних підприємств [2]. Вони охоплюють широкий спектр навичок, а також інформацію, що стосується сектору, таку як розуміння потреб людей, швидке реагування та миттєве прийняття рішень. Для успішної реалізації орієнтирів, які забезпечують стратегічну стійкість туристичного підприємства важливо мати кваліфікований персонал, який володіє всім комплексом професійних компетенцій, необхідних для функціонування в умовах сучасної парадигми курсу на досягнення цілей сталого розвитку. Навички персоналу туристичних підприємств повинні сприяти його роботі в контексті збереження

навколишнього середовища (економія ресурсів та недопущення негативного впливу на екології, підтримання екосистем) та використання цифрових інтелектуальних технологій в управлінні туристичними місцями. Для забезпечення компетентності фахівців у сфері туризму у відповідь на зміну тенденцій галузі необхідні постійне підвищення кваліфікації та навчання. Це зрештою сприятиме довговічності та гнучкості розвитку сталого туризму.

Технологічні навички відіграють вирішальну роль у сприянні розвитку сталого туризму, створюючи низку позитивних ефектів. Технології дозволяють контролювати та оптимізувати системи енергопостачання, водопостачання та водовідведення, тим самим сприяючи ефективному управлінню ресурсами в туристичних місцях. Інтелектуальні технології, такі як автоматизовані системи енергозбереження, не тільки зменшують шкоду для навколишнього середовища, але й сприяють довгостроковій стійкості [2]. Крім того, технології посилюють комунікаційні та освітні зусилля, виступаючи засобом поширення знань про сталий розвиток як серед відвідувачів, так і серед мешканців. Цифрові платформи, такі як канали, веб-сайти та мобільні додатки, відіграють життєво важливу роль у поширенні інформації з уст в уста, навчаючи туристів культурному та екологічному значенню місць та сприяючи відповідальній поведінці. Нарешті, технології сприяють використанню даних для прийняття обґрунтованих рішень, надаючи зацікавленим сторонам необхідну інформацію для ефективного управління туризмом. Вивчення даних про тенденції туризму, вплив на навколишнє середовище та збереження культурної спадщини дозволяє робити обґрунтований та стратегічний вибір, що відповідає цілям сталого туризму, що також важливо в інших секторах. По суті, впровадження технологій служить каталізатором корисних трансформацій, сприяючи відповідальній практиці туризму та сприяючи тривалій стійкості туристичного сектору. Зараз проводяться дослідження, які демонструють, що технологічні навички мають значний вплив на розвиток сталого туризму. Це відповідає постійно зростаючій ролі, яку технології відіграють у трансформації туристичного сектору. Технології є засобом підвищення як операційної ефективності, так і конкурентоспроможності в цифровому світі. Таким чином, важливо мати ґрунтовне розуміння технологій. Отже, наша гіпотеза стверджує, що використання технологічних навичок впливає на розвиток сталого туризму.

Висновки з проведеного дослідження. Наведене дослідження націлене на визначення особливостей впливу розвитку персоналу на формування стратегічної стійкості туристичних підприємств. В ході теоретичного та практичного аналізу було визначено основні напрями стійкого розвитку персоналу підприємств зазначеного сектору. А саме, було виділено: адаптивність, залученість до роботи, сприяння зростанню добробуту персоналу, сприяння становленню та удосконаленню навичок кадрів. Вказані напрямки є передумовою підтримання основних цілей забезпечення стратегічної стійкості туристичних підприємств.

В роботі особлива увага приділена дослідженню ролі сприяння зростанню добробуту персоналу у підтриманні стратегічної ефективності підприємств галузі. Можна констатувати, що вказаний напрям, який буде мотивувати їх підтримувати роботодавця у протистоянні викликам ринкового та неринкового характеру, є важливою складовою стратегічного управління персоналом у сфері туризму. Зазначена складова заснована на теорії збереження ресурсів. Констатуємо, що ключову роль у даному напрямку відіграє наявність належної ресурсної складової, яку підприємство може надати персоналу для підвищення його лояльності та продуктивності. Теорію збереження ресурсів можна використовувати для обґрунтування потреби фінансових і нематеріальних ресурсів, необхідних для формування стійкості працівників. Одним із таких організаційних ресурсів є лідерство, яке відіграє ключову роль у розвитку та підвищенні стійкості працівників. Також ефективне лідерство може впливати на розуміння фінансових потреб та орієнтирів персоналу, що позитивно впливатиме на скорочення його плинності. Організаційні ресурси (у цьому випадку лідерство), підкріплені матеріальними ресурсами, можуть підтримувати як розвиток, так і забезпечення стійкості співробітників та підприємства під час катастроф. Туристичні підприємства, які націлені на довгостроковий стратегічний розвиток для збереження іміджу та підвищення лояльності персоналу створюють ефективні моделі організаційно-матеріальної підтримки кадрів.

Потрібно зазначити, що актуальним напрямком розвитку персоналу, який забезпечує підтримання реалізації цілей стратегічної стійкості підприємств туристичного сектору, виступає сприяння становленню та удосконаленню навичок кадрів, зокрема, м'яких, жорстких та комбінованих. Навички персоналу є одним із ключових компонентів реалізації цілей стратегічної стійкості підприємства туристичних підприємств.

Література

1. Bardoel A., Drago R. Acceptance and Strategic Resilience: An Application of Conservation of Resources Theory. *Group & Organization Management.* 2021. Vol. 46. P. 657-691. DOI: 10.1177/10596011211022488.

2. Bindawas A. M. Promoting Sustainable Tourism Through Employee Skills: Contextualizing Quality Education and the Human Resource Management Perspective (SDG-4). *Sustainability.* 2025. Vol. 17. Iss. 2. 748. DOI: https://doi.org/10.3390/su17020748.

3. Loh L., Tan S. Impact of Sustainability Reporting on Brand Value: An Examination of 100 Leading Brands in Singapore. *Sustainability.* 2020. Vol. 12. Iss. 18. 7392. DOI: https://doi.org/10.3390/su12187392.

4. Mao Y., He J., Morrison A. M., Andres Coca-Stefaniak J. Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism.* 2021. Vol. 24(19). P. 2716–2734. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706.

5. Nguyen H. L., Kanbach D. K. Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.* 2024. Vol. 31(2). P. 962–976. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2611.

6. Prayag G., Dassanayake D. M. C. Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: the role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism.* 2023. Vol. 31(10). P. 2312–2336. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2108040.

7. Prayag G. Tourism resilience in the new normal: Beyond jingle and jangle fallacies? *Journal of Hospitality and Tourism Management.* 2023. Vol. 54. P. 513–520. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.006.

8. Turnšek M., Radivojević V. Platformization in Tourism: Typology of Business Models, Evolution of Market Concentration and European Regulation Responses. *Platforms.* 2025. Vol. 3. Iss. 1. DOI: https://doi.org/10.3390/platforms3010001.

9. Zhuo L., Stamolampros P., Zhao X. ESG practices through the lens of employees in hospitality: Insights from employee-generated data*. International Journal of Hospitality Management.* 2025. Vol. 124. 103992. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103992.

10.Zia A. Factors Affecting Service Quality in a Saudi Hotel Industry: A Case Study in Albaha, Saudi Arabia. *International Journal of Social Sciences and Economic Review.* 2023. Vol. 5. № 2. P. 1–11. DOI: 10.36923/ijsser.v5i4.223.

References

1. Bardoel, A. and Drago, R. (2021), "Acceptance and Strategic Resilience: An Application of Conservation of Resources Theory", *Group & Organization Management,* Vol. 46, pp. 657-691, DOI: 10.1177/10596011211022488.

2. Bindawas, A.M. (2025), "Promoting Sustainable Tourism Through Employee Skills: Contextualizing Quality Education and the Human Resource Management Perspective (SDG-4)", *Sustainability*, Vol. 17, Iss. 2, 748, DOI: https://doi.org/10.3390/su17020748.

3. Loh, L. and Tan, S. (2020), "Impact of Sustainability Reporting on Brand Value: An Examination of 100 Leading Brands in Singapore", *Sustainability*, Vol. 12, Iss. 18, 7392, DOI: https://doi.org/10.3390/su12187392.

4. Mao, Y., He, J., Morrison, A.M. and Andres Coca-Stefaniak, J. (2021), "Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory", *Current Issues in Tourism*, vol. 24(19), pp. 2716–2734, DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706.

5. Nguyen, H.L. and Kanbach, D.K. (2024), "Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 31(2),pp. 962–976, DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2611.

6. Prayag, G. and Dassanayake, D.M.C. (2023), "Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: the role of creative self-efficacy", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 31(10), pp. 2312–2336, DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2108040.

7. Prayag, G. (2023), "Tourism resilience in the new normal: Beyond jingle and jangle fallacies?", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 54, pp. 513–520, DOI: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.006.

8. Turnšek, M. and Radivojević, V. (2025), "Platformization in Tourism: Typology of Business Models, Evolution of Market Concentration and European Regulation Responses", *Platforms*, Vol. 3, Iss. 1, DOI: https://doi.org/10.3390/platforms3010001.

9. Zhuo, L., Stamolampros, P. and Zhao, X. (2025), "ESG practices through the lens of employees in hospitality: Insights from employee-generated data", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 124, 103992, DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103992.

10.Zia, A. (2023), "Factors Affecting Service Quality in a Saudi Hotel Industry: A Case Study in Albaha, Saudi Arabia", *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, Vol. 5, no. 2, pp. 1–11, DOI: 10.36923/ijsser.v5i4.223.

Охота В.І., Гугул О.Я.

РОЛЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета. Визначення напрямів впливу розвитку персоналу на формування стратегічної стійкості туристичних підприємств.

Методика дослідження. Досягнення поставленої мети передбачало використання: оглядового аналізу, необхідного для комплексного вивчення наукових робіт, присвячених досліджуваній проблематиці; методу систематизації, за допомогою якого встановлено перелік напрямів розвитку персоналу, які впливають на покращення формування стратегічної стійкості підприємств туристичного сектору; порівняльного аналізу, за допомогою якого здійснено співставлення позицій науковців стосовно питань взаємозалежності двох компонент.

Результати дослідження. Виокремлено ключові напрями стійкого розвитку персоналу підприємств туристичного сектору, зокрема: сприяння становленню та удосконаленню навичок кадрів, сприяння розвитку добробуту персоналу, адаптивність та залученість до роботи. Доведено, що зазначені напрями сприяють покращенню реалізації цілей стратегічної стійкості туристичних підприємств. Визначено, що такий напрям як сприяння розвитку добробуту персоналу посідає важливе місце у становленні стратегічного розвитку туристичного сектору, що обумовлено його мотиваційним впливом на активізацію зусиль працівників здійснювати підтримку розвитку підприємств-роботодавців. Було виявлено, що ефективне використання стратегічного напряму сприяння розвитку добробуту персоналу пов’язане із орієнтиром на теорію збереження ресурсів, яка передбачає прямий зв’язок продуктивності праці із зростанням ресурсів, вкладених у розвиток кадрів. Обґрунтовано, що застосування теорії збереження ресурсів є актуальним для здійснення прогнозування нематеріальних та матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення зростання стійкості персоналу підприємств галузі. Було зазначено, що такий напрямок, як сприяння становленню та удосконаленню навичок кадрів є передумовою покращення стратегічних конкурентних позицій туристичних підприємств, оскільки від їх сформованості залежить лояльність та задоволеність клієнтів.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку теоретичне забезпечення складу та характеристик напрямів розвитку персоналу як елементів формування стратегічної стійкості туристичних підприємств в умовах невизначеності.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання положень стосовно видів та характеристик напрямів розвитку персоналу, які впливають на стратегічну стійкість туристичних підприємств, при створенні стратегічних програм суб’єктів галузі.

Ключові слова: туристичні підприємства, стратегічна стійкість, розвиток персоналу, навички кадрів, розвиток добробуту персоналу, теорія збереження трудових ресурсів, адаптивність, залученість до роботи.

Okhota V.I., Huhul O.Ya.

THE ROLE OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN FORMING THE STRATEGIC SUSTAINABILITY OF TOURISM ENTERPRISES

Purpose. The aim of the article is to determine the directions of influence of personnel development on the formation of strategic sustainability of tourism enterprises.

Methodology of research. Achieving the goal involved the use of: a review analysis, necessary for a comprehensive study of scientific works devoted to the researched issues; a systematization method, with the help of which a list of areas of personnel development was established that influence the improvement of the formation of strategic sustainability of enterprises in the tourism sector; a comparative analysis, with the help of which the positions of scientists were compared regarding the issues of interdependence of the two components.

Findings. The key areas of sustainable development of personnel in tourism sector enterprises are identified, in particular: promoting the formation and improvement of personnel skills, promoting the development of personnel well-being, adaptability and involvement in work. It is proven that these areas contribute to improving the implementation of the goals of strategic sustainability of tourism enterprises. It is determined that such an area as promoting the development of personnel well-being occupies an important place in the formation of strategic development of the tourism sector, which is due to its motivational impact on the activation of employees' efforts to support the development of employer enterprises. It was found that the effective use of the strategic area of promoting the development of personnel well-being is associated with the orientation on the theory of resource conservation, which assumes a direct relationship between labour productivity and the growth of resources invested in personnel development. It is substantiated that the application of the theory of resource conservation is relevant for forecasting intangible and material resources necessary to ensure the growth of personnel sustainability in industry enterprises. It was noted that such an area as promoting the development and

improvement of personnel skills is a prerequisite for improving the strategic competitive positions of tourism enterprises, since customer loyalty and satisfaction depend on their formation.

Originality. The theoretical support for the composition and characteristics of personnel development directions as elements of forming the strategic stability of tourism enterprises in conditions of uncertainty has been further developed.

Practical value of the research results lies in the possibility of using provisions regarding the types and characteristics of personnel development directions that affect the strategic sustainability of tourism enterprises when creating strategic programs for industry entities.

Key words: tourism enterprises, strategic sustainability, personnel development, personnel skills, personnel welfare development, labour conservation theory, adaptability, work engagement.

Дата надходження рукопису: 06.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 10.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 330.341.1 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.15**
JEL Classification: O31, O32, F23, L26, P33

Варига Д.О.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «доктор філософії» за спеціальністю 051 - Економіка,
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-0107-9371,
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Varyha D.O.,
candidate for the third (educational and scientific) level of higher education "Doctor of Philosophy" in the specialty 051 - Economics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi

COMPARATIVE ANALYSIS OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION CHALLENGES

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформаційних змін національної економіки інноваційна активність підприємств виступає ключовим чинником підвищення їх конкурентоспроможності, стійкості та здатності до адаптації в умовах глобалізаційних викликів. Для України, економіка якої зазнає впливу структурних диспропорцій, технологічної відсталості окремих галузей, обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів, а також наслідків воєнних і соціально-економічних потрясінь, питання розвитку інноваційної діяльності підприємств набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання державної інноваційної політики широко представлено у працях таких вітчизняних учених, як: С. Давимука [1], Л. Федулова [2], Л. Лебедева [3], В. Гусєв [4], О. Бондар [5], В. Кушнірук [6] та ін.

Водночас, попри значний науковий доробок у сфері інноваційного розвитку, у наукових дослідженнях недостатньо систематизовано вплив воєнних чинників і глобалізаційних трансформацій на інноваційну активність підприємств з позицій їх взаємодії на макро-, мезо- та мікрорівнях. Залишається також дискусійним питання узгодженості національної моделі інноваційного розвитку з міжнародними індикаторами інноваційної спроможності та конкурентоспроможності, зокрема в частині адаптації інноваційної політики підприємств до умов тривалої економічної нестабільності та обмеженого інвестиційного ресурсу.

Постановка завдання. Метою статті є комплексний аналіз стану, динаміки та структурних особливостей інноваційної діяльності підприємств України з позицій поєднання макроекономічних, інституційних і мікроекономічних чинників, а також оцінювання відповідності національної інноваційної траєкторії міжнародним індикаторам інноваційного розвитку і конкурентоспроможності в умовах воєнних та глобалізаційних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні одним із ключових індикаторів інноваційного розвитку країни є Глобальний інноваційний індекс. Він формується на основі підгруп показників, які аналізують людський капітал, ступінь розвитку інфраструктури, ринкове середовище,

* *Науковий керівник: Миценко В.І. – канд. пед. наук, доцент*

творчий потенціал колективів та інші аспекти.

У 2022 році Україна займала 45 місце, що свідчить про наявність конкурентоспроможного інноваційного потенціалу, незважаючи на наслідки пандемії [7]. У 2024 році Україна посіла 60-те місце у Глобальному інноваційному індексі (GII), опустившись на 5 позицій, але залишаючись на високому 4-му місці серед країн з «нижче середнього» доходом, демонструючи позитивні тренди: випускає більше інноваційної продукції відносно ВВП, ніж вкладає в інновації, та показує кращі результати у інноваційних «виходах» (outcome) порівняно із «входами» (input) [8] (рис. 1).

Аналіз динаміки рейтингів України за трьома найпоширенішими підходами до оцінювання інноваційної спроможності у період 2016–2024 років – Глобальним інноваційним індексом (ГІІ), Глобальним індексом сталої конкурентоспроможності (ГІСК) та Зведеним інноваційним індексом (ЗІІ) – свідчить про досить стримані позиції країни. Попри це, в останні роки відзначається позитивна тенденція покращення окремих показників. Зокрема, у міжнародних рейтингах ГІСК та ЗІІ за 2024 рік Україна досягла більш високих результатів: 47 місце у ГІСК та 33 місце у ЗІІ, якщо порівняти з 2023 роком, в якому показники становили відповідно 57 та 34 місця.

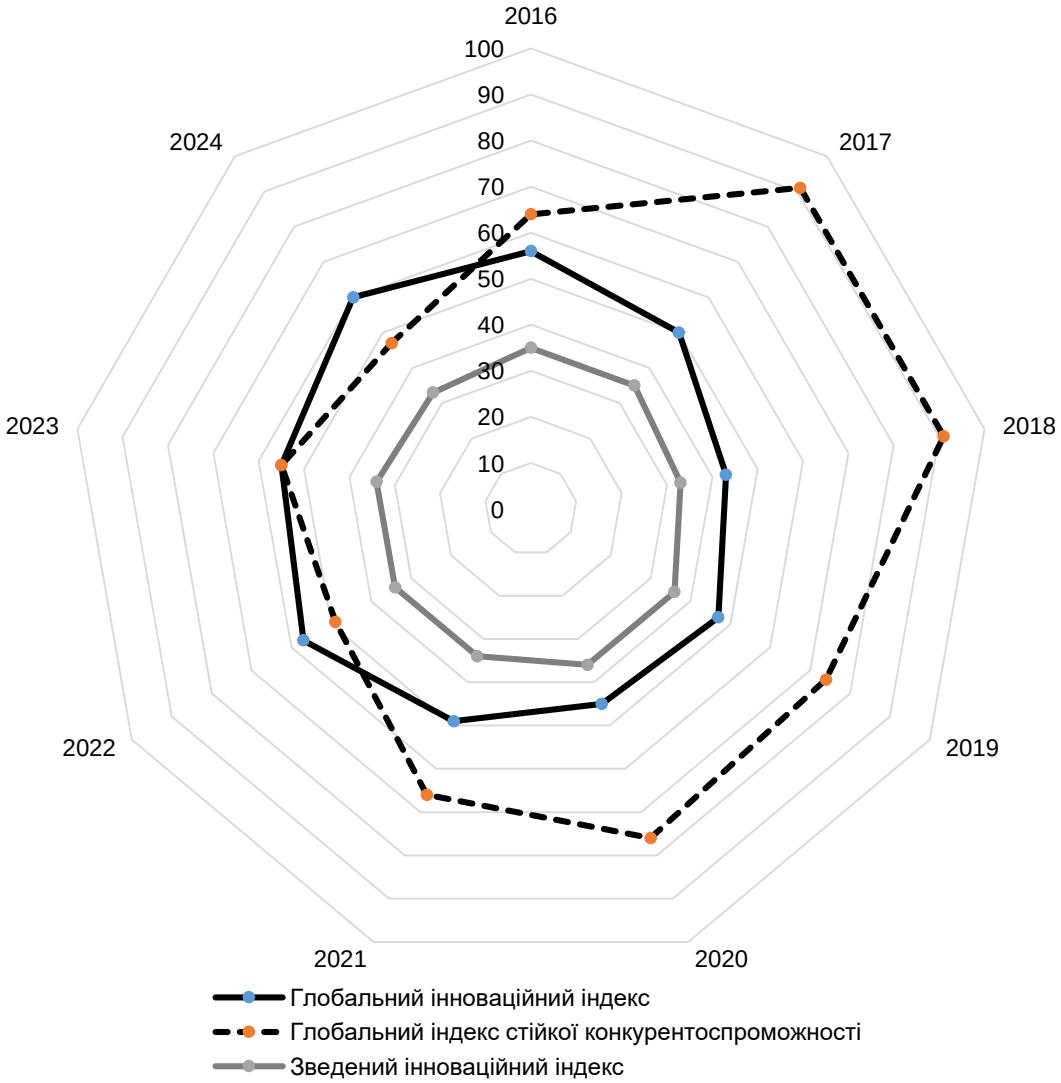

Рис. 1. Місце України у Глобальному інноваційному індексі, Глобальному індексі сталої конкурентоспроможності та у Зведеному інноваційному індексі у 2016–2024 рр.
Джерело: сформовано автором на основі [9; 10]

У 2018 році Україна досягла свого найвищого результату за ГІІ, посівши 43 місце з 38,5 балами. Найкращі показники спостерігалися у категоріях «Людський капітал та дослідження» (освіта, науковий потенціал, академічні ресурси), «Витонченість бізнесу» (патенти, інтелектуальна власність, працевлаштування жінок і меншин, умови праці), «Знання й технології» та «Креативність».

Попри триваючу агресивну війну Росії проти України, Глобальний інноваційний індекс (ГІІ) 2024 демонструє позитивну динаміку розвитку інноваційної сфери в Україні. Особливе покращення помітне за такими ключовими підіндексами:

– складність ринку: Україна зайняла 85-те місце, що є значним прогресом у порівнянні з 104-ю

позицією у 2023 році;

– складність ведення бізнесу: наша країна піднялася до 45-го місця, порівняно з 48-м роком раніше;

– знання та технологічні результати: у цьому секторі Україна посіла 34-те місце, що свідчить про покращення в порівнянні з 45-ю позицією у минулорічному рейтингу.

Такі досягнення свідчать про стійкість інноваційного розвитку навіть в умовах значних викликів та військової агресії.

Упродовж 2020–2024 рр. Україна стабільно демонструє вищі позиції за інноваційними результатами, ніж за інноваційними ресурсами, що свідчить про випередження інноваційного розвитку відносно рівня економічного розвитку. За цим критерієм країна посідає 6-те місце серед усіх учасників рейтингу, і ця тенденція зберігається в довгостроковій перспективі.

Найбільший прогрес у 2024 р. зафіксовано за підіндексом «Знання і технологічні результати», де Україна піднялася на 11 позицій. Сильними сторонами залишаються створення знань, вплив і поширення знань, зокрема завдяки високим показникам патентної активності, витратам на ІКТ та експорту ІТ-послуг.

Водночас зафіксовано погіршення позицій за низкою показників, що стосуються інституційного середовища, людського капіталу й досліджень, інфраструктури та креативних результатів. Це вказує на наявність структурних обмежень, які стримують повну реалізацію інноваційного потенціалу країни.

У 2024 році Україна покращила свої результати у Глобальному індексі стійкої конкурентоспроможності, піднявшись на 10 позицій порівняно з 2023 роком, коли вона займала 57 місце серед 180 країн світу. Наразі Україна посідає 47 місце зі 191 країни. Поточний показник України становить 47,7 балів, тоді як у 2023 році він був 46,2 (середній бал за рейтингом – 43,9, максимальний – 100,0).

За окремими напрямками конкурентоспроможності країна демонструє досить високі результати. Зокрема, у категорії «Ресурсоємність та ефективність» (Resource Intensity-Efficiency) Україна посідає 24 місце із результатом 53,8 балів, а в категорії «Природний капітал» (Natural Capital) – 38 місце з показником 50,5. Проте є й напрями, де позиції значно слабші: у сфері «Інтелектуального капіталу» (Intellectual Capital) Україна перебуває на 80 місці з балом 41,4, а за показником «Управління» (Government Performance) займає лише 88 місце з результатом 49,1 (рис. 2).

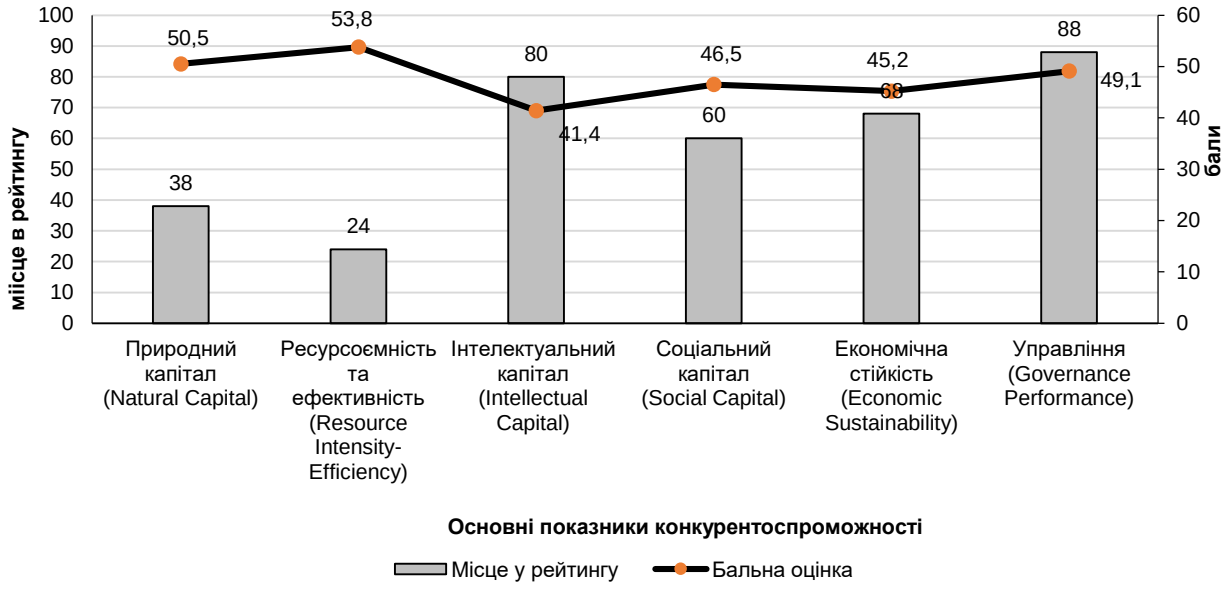

Рис. 2. Місце України за показниками Глобального індексу стійкої конкурентоспроможності у 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Європейське інноваційне табло (ЄІТ), або European Innovation Scoreboard, слугує ключовим інструментом для аналізу та оцінки науково-технологічного і інноваційного розвитку країн Європи. Це комплексна система показників, що відображає науково-технічну та інноваційну діяльність, на основі яких обчислюється Зведений Інноваційний Індекс (ЗІІ – Summary Innovation Index) для кожної країни регіону.

Розрахунок ЗІІ здійснюється як середнє арифметичне індикаторів, розділених на чотири основні категорії: рамкові умови, інвестиції, інноваційна активність та вплив. Усього система охоплює 12 інноваційних вимірів, які включають 32 показники. Середнє значення ЗІІ по ЄС становить у 2024 р.

0,55, значення показника для України становить 0,18, що свідчить про низькі темпи розвитку інноваційного потенціалу країни.

У цілому зведений індекс у 2024 р. знизився з 34 до 33 пункту, що свідчить про загальне послаблення інноваційної конкурентоспроможності в умовах воєнних та економічних обмежень.

У блоці рамкових умов спостерігаються різноспрямовані тенденції. Показник людських ресурсів зріс з 29,8 до 34,9, що вказує на збереження освітнього та кадрового потенціалу. Водночас привабливість дослідницьких систем, хоч і покращилась (з 13,0 до 17,5), залишається низькою, що свідчить про обмежені можливості для розвитку науки та R&D.

Найбільш виразним позитивним зрушенням стала цифровізація, значення якої різко зросло до 115,6 у 2024 р., що підтверджує роль цифрових технологій як ключового драйвера конкурентоспроможності України навіть в кризових умовах. Показники фінансів і підтримки та інвестицій фірм також дещо зросли, що свідчить про часткову адаптацію бізнесу та фінансової системи до нових викликів.

Разом з тим, у блоці інноваційної діяльності підприємств зафіксовано переважно негативну динаміку. Знизилися показники використання інформаційних технологій, інноваторів та зв'язків, що вказує на послаблення кооперації, трансферу знань і впровадження інновацій у реальному секторі. Особливо негативною є тенденція щодо інтелектуальних активів, значення яких зменшилося з 20,0 до 17,3, що свідчить про скорочення результатів інтелектуальної діяльності.

У блоці «результати інновацій» ситуація є відносно стабільною. Показники впливу на зайнятість та екологічної стійкості дещо знизилися, але залишаються на високому рівні, що свідчить про збереження соціального та екологічного ефекту інновацій. Натомість вплив на продажі зріс з 34,8 до 38,3, що може вказувати на підвищення комерціалізації окремих інноваційних рішень.

Отже, можна зазначити, що у 2024 р. конкурентоспроможність України за зведеним інноваційним індексом формується за рахунок сильного цифрового розвитку та людського капіталу, однак стримується ослабленням інноваційної активності підприємств, кооперації та створення інтелектуальних активів. Це підтверджує наявність дисбалансу між потенціалом і фактичною реалізацією інновацій, що потребує цілеспрямованої державної та інституційної підтримки.

Варто зазначити, що в ході міжнародних порівнянь України за рівнем інноваційного розвитку непрямо бере участь показник «Інноваційна активність підприємств», який відображає рівень їх залученості до процесів створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, технологій, організаційних і управлінських рішень та є індикатором інноваційного потенціалу економіки. Аналіз стану та динаміки інноваційної активності дозволяє оцінити ефективність реалізації державної інноваційної політики, визначити тенденції розвитку підприємницького сектору та виявити ключові проблеми й бар'єри інноваційного розвитку.

Особливого значення набуває дослідження інноваційної активності підприємств України в динаміці, оскільки воно дає змогу простежити зміну кількісних і якісних параметрів інноваційної діяльності під впливом макроекономічних трансформацій, змін регуляторного середовища, інтеграційних процесів та зовнішніх шоків. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний стан інноваційного розвитку, а й оцінити його стійкість, структурні зрушення та перспективи подальшого зростання.

Інноваційна активність підприємств є ключовим показником здатності національної економіки до структурного оновлення, підвищення конкурентоспроможності та переходу до високотехнологічного розвитку. У контексті економічної трансформації України, її інтеграційних прагнень та наслідків військових дій особливу увагу привертають саме темпи та інтенсивність реалізації інновацій на підприємствах різного масштабу та галузевої належності.

Аналіз тенденцій інноваційного розвитку підприємств в Україні допоможе зосередити увагу на рівні інноваційної активності у сфері підприємницької діяльності.

Основним показником оцінки рівня інноваційної активності промислового сектора України є кількість підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність у період з 2020 по 2023 рр. Аналіз динаміки цього показника свідчить про те, що у 2023 році порівняно з 2022 р. спостерігалося зниження кількості інноваційно активних підприємств на 16,31 %. У розрізі видів економічної діяльності в промисловості протягом 2023 року порівняно з попереднім роком виявлено такі зміни: у добувній промисловості та розробленні кар'єрів зафіксовано скорочення на 63,64 %; у переробній промисловості кількість інноваційно активних підприємств зменшилася на 17,29 %; у сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря – на 24,14 %. Водночас у галузі водопостачання, каналізації та поводження з відходами спостерігалося зростання у 1,43 раза. Додатковий аналіз фінансових витрат інноваційно активних підприємств продемонстрував, що у 2023 році 121 підприємство спрямовувало кошти на власні науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, що становить збільшення на 5,22 % у порівнянні з 2022 р. [12].

Ці дані свідчать про певне відновлення інноваційної активності вітчизняних підприємств після падіння в умовах пандемії та воєнного конфлікту, що може бути частково зумовлене перерозподілом ресурсів на інноваційні витрати, зокрема в оборонному секторі та суміжних галузях (рис. 3).

Позитивна динаміка показників у 2024 році має обмежений і нестійкий характер, що зумовлює

необхідність її інституційного закріплення. Досягнення стійкого зростання питомої ваги інноваційної продукції потребує цілеспрямованої державної політики, спрямованої на стимулювання попиту на інноваційну продукцію, розвиток ринків збуту високотехнологічних товарів, а також підтримку галузей з високою доданою вартістю, здатних забезпечити масштабування інноваційних рішень та їх ефективну комерціалізацію.

Коливання інноваційної активності підприємств значною мірою зумовлені впливом факторів макросередовища, які формують загальні економічні, інституційні та технологічні умови здійснення інноваційної діяльності.

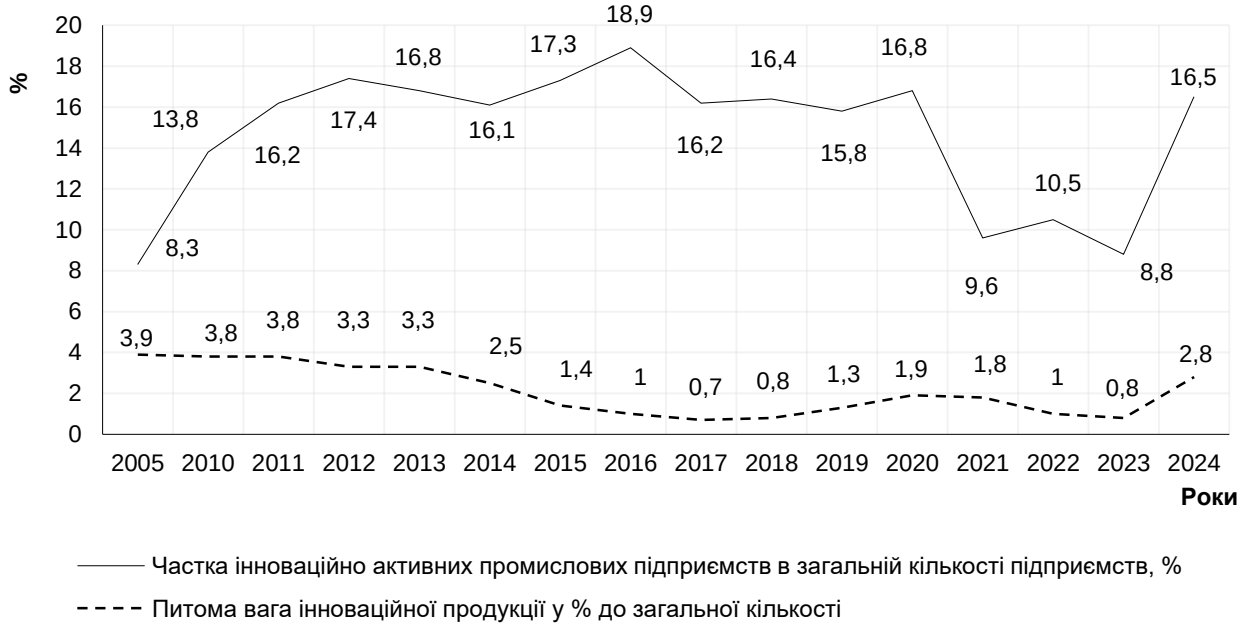

Рис. 3. Частка інноваційно активних промислових підприємств та питома вага інноваційної продукції у % до загальної кількості в Україні у 2005–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [13; 14]

До ключових макрофакторів належать макроекономічна стабільність, державна економічна та інноваційна політика, зовнішні шоки й геополітичні чинники, а також глобальні технологічні тренди.

Макроекономічна стабільність є базовою передумовою активізації інноваційної діяльності підприємств. Періоди економічного зростання, зниження інфляційного тиску та прогнозованості макроекономічних параметрів сприяють зростанню інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, тоді як економічні кризи та фінансова нестабільність змушують підприємства скорочувати інноваційні витрати та зосереджуватися на короткостроковому виживанні. Дослідження Світового банку підтверджують, що нестабільність макроекономічного середовища є одним із ключових стримувальних чинників інноваційної активності в країнах з перехідною економікою.

Вагомий вплив на інноваційну активність підприємств має державна економічна та інноваційна політика. Податкові стимули, доступ до державних програм підтримки інновацій, рівень бюджетного фінансування науки та розвиток інноваційної інфраструктури безпосередньо впливають на рішення підприємств щодо впровадження нововведень. За даними Державної служби статистики України, нестабільність механізмів державної підтримки інновацій та обмеженість фінансування наукових досліджень негативно позначаються на масштабах інноваційної діяльності підприємств.

Особливої уваги заслуговує вплив зовнішніх шоків і геополітичних чинників. Різке зниження частки інноваційно активних підприємств у 2021–2023 роках свідчить про високу вразливість інноваційної діяльності до системних криз, які супроводжуються зростанням невизначеності, руйнуванням виробничих ланцюгів та скороченням інвестиційних ресурсів. У таких умовах інновації часто втрачають пріоритетність, поступаючись базовим завданням підтримання операційної діяльності [15].

Водночас інноваційна активність підприємств корелює з глобальними технологічними трендами. Поширення цифрових технологій, розвиток інформаційно-комунікаційних систем та інтеграція у міжнародні технологічні ланцюги створюють додаткові стимули для впровадження інновацій навіть за умов внутрішніх економічних обмежень. Як зазначається у звітах OECD, цифровізація виступає одним із ключових драйверів відновлення інноваційної активності в країнах, що переживають структурні трансформації [15].

Поряд із макрофакторами, інноваційна активність значною мірою визначається сукупністю факторів мікросередовища, тобто внутрішніми характеристиками та ресурсними можливостями самих

підприємств.

Визначальним чинником є фінансовий стан підприємств. Погіршення ліквідності, зниження прибутковості та обмежений доступ до кредитних ресурсів призводять до скорочення витрат на інновації, що особливо чітко проявляється у кризові періоди. За результатами досліджень, саме власні фінансові ресурси залишаються основним джерелом фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні, що підвищує чутливість інноваційної активності до фінансових результатів господарювання.

Важливу роль відіграє інноваційна стратегія та управлінські установки підприємств. Суб'єкти господарювання, які дотримуються довгострокової інноваційної стратегії та інтегрують інновації у систему стратегічного управління, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків і здатність підтримувати інноваційну активність навіть у несприятливих умовах. Такий підхід узгоджується з положеннями теорії стратегічного управління інноваціями, згідно з якою інновації виступають ключовим джерелом довгострокових конкурентних переваг.

Суттєвим чинником інноваційного розвитку є рівень людського капіталу. Наявність кваліфікованих кадрів, науково-дослідного потенціалу та розвиненої організаційної культури інновацій є необхідною умовою генерації та впровадження нових знань. Дослідження OECD підкреслюють, що інвестиції у людський капітал мають довгостроковий позитивний ефект на інноваційну активність підприємств [16].

Окреме значення має галузева специфіка діяльності підприємств. Високотехнологічні та експортноорієнтовані підприємства, як правило, характеризуються вищим рівнем інноваційної активності порівняно з підприємствами традиційних секторів економіки. Це пояснюється вищим рівнем конкуренції, коротшим життєвим циклом технологій та необхідністю постійного оновлення продукції й процесів [17].

Вважаємо, що результативність інноваційної активності підприємств залежить від витрат на інноваційну діяльність та обсягу реалізованої інноваційної продукції (рис. 4).

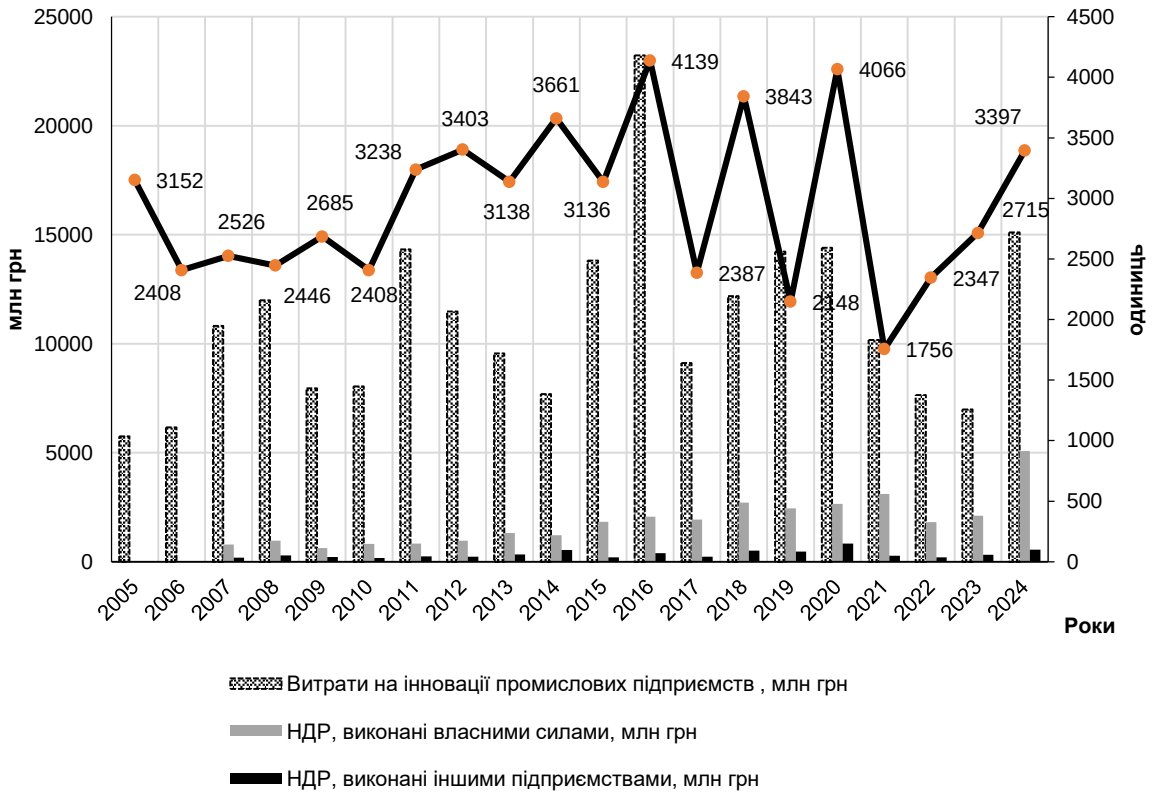

Рис. 4. Динаміка обсягу інноваційних витрат та кількості упроваджених видів інноваційної продукції та НДР виконаних власними силами організацій та іншими підприємствами в Україні за 2005–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Аналіз динаміки інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2005–2024 роках, свідчить про нестійкий, хвилеподібний та фрагментарний характер інноваційного розвитку.

Динаміка витрат на інновації промислових підприємств характеризується значною мінливістю та відсутністю стійкого висхідного тренду. У періоди відносної макроекономічної стабільності спостерігається зростання інноваційних витрат, що відображає активізацію процесів модернізації та

технологічного оновлення. Водночас у кризові роки інноваційні витрати зазнають різкого скорочення, що свідчить про їхню високу чутливість до економічної нестабільності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів про це свідчить зниження витрат на інноваційну продукцію у 2022 р. порівняно із 2020 р. на 46 % (-46 %) та на 51 % (-51 %) у 2023 р. Схожа ситуація відбувалася в Україні у кризовому 2014 та 2009 рр. Це підтверджує домінування короткострокових підходів до управління інноваційною діяльністю, коли інновації розглядаються як змінна, а не стратегічна складова розвитку підприємств.

Обсяги НДР, виконаних власними силами підприємств, демонструють відносно стійку тенденцію до зростання, особливо у середньостроковій перспективі. Це свідчить про поступове нарощування внутрішнього науково-технічного потенціалу підприємств та прагнення зменшити залежність від зовнішніх виконавців. Так, у 2024 р. порівняно із 2022 р. відбулося зростання майже в двічі (на 91 %), а порівняно із 2012 р. зростання становить 465 %, що свідчить про зростання фінансової спроможності вітчизняних підприємств та їх прагненням створювати і комерціалізувати власну інноваційну продукцію, Зауважимо, що така тенденція спрямована на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Водночас обсяги НДР, виконаних іншими підприємствами, характеризуються нестабільною динамікою з різкими коливаннями, що вказує на фрагментарний характер міжфірмової науково-технологічної кооперації та її високу залежність від загального економічного середовища. Така асиметрія між внутрішніми та зовнішніми НДР обмежує можливості масштабування інновацій та знижує ефективність трансферу знань.

Кількість упроваджених видів інноваційної продукції упродовж досліджуваного періоду також має нестійку динаміку з вираженими піками та спадами. Зростання цього показника, як правило, відбувається у періоди підвищення інноваційних витрат, однак не формує довгострокової позитивної тенденції. Так, у 2024 р. порівняно із 2020 р. кількість упроваджених одиниць інноваційної продукції зменшилась на 16 %, а порівняно із 2005 роком відбулося зростання на 7,7 %. Найбільші піки спостерігалися у 2016 та у 2020 рр. У кризові роки (2019 та 2021) кількість упроваджених інновацій різко зменшується, що свідчить про високу залежність результативності інноваційної діяльності від макроекономічних умов та пріоритетів виживання підприємств.

Можемо зробити висновок, що позитивна динаміка окремих показників у 2024 році, зокрема зростання витрат на інновації, кількості впроваджених інновацій та питомої ваги інноваційної продукції, має обмежений і нестійкий характер. Вона радше свідчить про адаптацію підприємств до нових умов функціонування, ніж про формування стійкої інноваційної траєкторії розвитку. Закріплення позитивних тенденцій потребує інституційного підґрунтя, спрямованого на стимулювання попиту на інноваційну продукцію, розвиток ринків високотехнологічних товарів, підтримку міжфірмової кооперації та концентрацію ресурсів у секторах з високою доданою вартістю.

Загалом результати аналізу свідчать, що інноваційний розвиток промислових підприємств України залишається несистемним, вразливим до зовнішніх шоків та слабо орієнтованим на кінцевий економічний результат, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до формування та реалізації інноваційної політики на рівні як підприємств, так і держави.

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз засвідчує, що інноваційна діяльність підприємств України у 2005–2024 рр. має переважно хвилеподібний і фрагментарний характер та є високочутливою до макроекономічної нестабільності, інституційних дисбалансів і зовнішніх шоків (пандемія, воєнна агресія, розриви ланцюгів постачання). Ключовим аналітичним результатом є виявлений структурний розрив між формальною інноваційною активністю (частка інноваційно активних підприємств) та економічною результативністю (питома вага реалізованої інноваційної продукції): зростання залученості підприємств до інновацій не забезпечує пропорційного зростання обсягів комерціалізації, що вказує на домінування інкрементних процесних/організаційних нововведень, орієнтованих на операційну ефективність, а не на створення нових ринково конкурентних продуктів і технологій. На цьому тлі міжнародні індикатори (глобальний інноваційний індекс, індекс сталої конкурентоспроможності) демонструють відносну стійкість «інноваційних виходів» України за умов обмежених «інноваційних входів», однак фіксують слабкість інституційного середовища, інфраструктури та механізмів генерації/закріплення інтелектуальних активів, що обмежує масштабування інновацій.

Разом з тим, позитивні зрушення 2024 року (відновлення частки інноваційно активних підприємств, зростання питомої ваги інноваційної продукції, покращення окремих підіндексів міжнародних рейтингів) доцільно трактувати насамперед як адаптаційний ефект і реакцію на нові умови функціонування, а не як сформовану сталу інноваційну траєкторію. У структурі витрат та організації НДР простежується асиметрія: підвищення ролі внутрішніх НДР (як індикатора накопичення власного науково-технічного потенціалу) поєднується з нестабільністю зовнішньої кооперації та слабким трансфером знань, що знижує ефект мережевої взаємодії підприємств, університетів і наукових установ. Патентна активність та динаміка заявок на об’єкти промислової власності відображають шок 2022 року і часткове відновлення у 2023–2024 рр., проте повільні темпи

відновлення за винаходами/корисними моделями свідчать про недостатню «глибину» технологічних інновацій і бар'єри комерціалізації та правового супроводу інтелектуальної власності.

Література

1. Davymuka S. A., Popadynets N. M. Trends in the development of innovative entrepreneurship and prospects for post-war reconstruction. *Economic Innovations.* 2024. Vol. 26. № 4(93). P. 20-32. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).20-32.

2. Федулова Л. І. Концептуальна модель інноваційної стратегії України. *Економіка і прогнозування.* 2012. № 1. С. 87-100.

3. Лебедева Л. В. Сучасна інноваційна політика держави в Україні: проблеми та перспективи реформування. *Ефективна економіка.* 2014. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2664 (дата звернення: 12.10.2025).

4. Гусєв В. О. *Державна інноваційна політика: методологія формування* та *впровадження* : *монографія.* Донецьк : Юго-Восток, 2011. 624 с.

5. Бондар О. В. Інноваційна політика України в контексті сталого розвитку та євроінтеграції. *Інноваційна економіка.* 2011. № 6. С. 13-16.

6. Кушнірук В. С. Інноваційна політика : опорний конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання. Миколаїв : МНАУ, 2016. 71 с.

7. Позиції України в global innovation index 2024: Аналіз і тенденції. 2024. URL: https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsii#:~:text (дата звернення: 15.10.2025).

8. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни. URL: https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/ (дата звернення: 11.10.2025).

9. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році : науково-аналітична доповідь / Писаренко Т. В., Куранда Т. К. та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2024. 115 с.

10. Як змінився рівень безробіття в Україні: нові дані та прогнози. 2025. URL: https://tsn.ua/ukrayina/yak-zmininivsya-riven-bezrobittya-v-ukrayini-novi-dani-ta-prognozi-2791329.html (дата звернення: 11.10.2025).

11. Global Sustainable Competitiveness Index 2024. URL: https://solability.com/download/the-global-sustainable-competitiveness-index-2024/?tmstv=1738063671 (дата звернення: 12.10.2025).

12. Коротаєва О. В. Методичні засади формування стратегії підвищення інноваційної активності промислових підприємств в умовах нестабільності ринкового середовища. *Академічні візії.* 2025. № 39. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1995/1879 (дата звернення: 11.10.2025).

13. Державна служба статистики : офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (дата звернення: 12.10.2025).

14. Основні показники впровадження інновацій на промислових підприємствах України за 2010–2024 р. URL: https://gmk.center/infographic/za-schet-oboronnyh-r-d-rashody-na-innovacii-v-ukraine-v-2024-m-vyrosli-vdvoe/ (дата звернення: 15.10.2025).

15. Building back a better innovation ecosystem in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/en/publications/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine_85a624f6-en.html (дата звернення: 15.10.2025).

16. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2021_75f79015-en.html (дата звернення: 15.10.2025).

17. European Innovation Scoreboard. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (дата звернення: 15.10.2025).

References

1. Davymuka, S.A., and Popadynets, N.M. (2024), "Trends in the development of innovative entrepreneurship and prospects in post-war reconstruction", *Economic Innovations*, Vol. 26, no. 4(93), pp. 20-32, DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).20-32.

2. Fedulova, L.I. (2012), "Conceptual model of the innovation strategy of Ukraine", *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 1, pp. 87-100.

3. Lebedieva, L.V. (2014), "Modern innovation policy of the state in Ukraine: problems and prospects of reforming", *Efektyvna ekonomika*, no. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2664 (access date October 12, 2025).

4. Husiev, V.O. (2011), *Derzhavna innovatsiina polityka: metodolohiia formuvannia ta vprovadzhennia* [State innovation policy: methodology of formation and implementation], monograph, Yuho-Vostok, Donetsk, Ukraine, 624 p.

5. Bondar, O.V. (2011), “Innovation policy of Ukraine in the context of sustainable development and European integration”, *Innovative economy*, no. 6, pp. 13-16.

6. Kushniruk, V.S. (2016), *Innovatsiyna polityka* [Innovation policy], reference lecture notes for applicants for a higher education degree “Master” in the specialty 073 “Management” of full-time study. Mykolaiv: MNAU, 71 p.

7. “Ukraine's positions in the global innovation index 2024: Analysis and trends”, available at: https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsii#:~:text (access date October 15, 2025).

8. “Global Innovation Index 2024: how Ukraine maintains its innovation potential in times of war”, available at: https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/ (access date October 11, 2025).

9. Pysarenko, T.V., and Kuranda, T.K. (2024), Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiyna diyal'nist' v Ukrayini u 2024 rotsi [Scientific, scientific-technical and innovative activity in Ukraine in 2024], scientific-analytical report, Kyiv: UkrINTEI, 115 p.

10.“How the unemployment rate in Ukraine has changed: new data and forecasts”, available at: https://tsn.ua/ukrayina/yak-zmininivsya-riven-bezrobittya-v-ukrayini-novi-dani-ta-prognozi-2791329.html (access date October 11, 2025).

11.“Global Sustainable Competitiveness Index 2024”, available at: https://solability.com/download/the-global-sustainable-competitiveness-index-2024/?tmstv=1738063671 (access date October 12, 2025).

12.Korotayeva, O.V. (2025), “Methodological principles for forming a strategy for increasing the innovative activity of industrial enterprises in conditions of instability of the market environment”, *Akademichni vizii*, no 39, available at: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1995/1879 (access date October 11, 2025).

13.“State Statistics Service Available”, 2025, official website, available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (access date October 12, 2025).

14.“Key indicators of innovation implementation at industrial enterprises of Ukraine for 2010-2024”, available at: https://gmk.center/infographic/za-schet-oboronnyh-r-d-rashody-na-innovacii-v-ukraine-v-2024-m-vyrosli-vdvoe/ (access date October 15, 2025).

15.“Building back a better innovation ecosystem in Ukraine”, available at: https://www.oecd.org/en/publications/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine_85a624f6-en.html (access date October 15, 2025).

16.“OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021”, available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2021_75f79015-en.html (access date October 15, 2025).

17.“European Innovation Scoreboard”, available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (access date October 15, 2025).

Варига Д.О.

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Мета. Комплексний аналіз стану, динаміки та структурних особливостей інноваційної діяльності підприємств України з позицій поєднання макроекономічних, інституційних і мікроекономічних чинників, а також оцінювання відповідності національної інноваційної траєкторії міжнародним індикаторам інноваційного розвитку і конкурентоспроможності в умовах воєнних та глобалізаційних викликів.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до інноваційного розвитку; порівняльного та рейтингового аналізу – для оцінювання позицій України за Глобальним інноваційним індексом, Глобальним індексом стійкої конкурентоспроможності та Зведеним інноваційним індексом; статистичного аналізу – для дослідження динаміки інноваційної активності підприємств, витрат на інновації та результативності НДР; системного підходу – для виявлення взаємозв’язків між інноваційними ресурсами, результатами та інституційним середовищем.

Результати дослідження. Встановлено, що інноваційна діяльність підприємств України характеризується хвилеподібною та фрагментарною динамікою, високою чутливістю до макроекономічної нестабільності й зовнішніх шоків. Виявлено структурний розрив між зростанням формальної інноваційної активності та економічною результативністю інновацій, що проявляється у недостатній комерціалізації інноваційної продукції. Доведено, що за умов обмежених інноваційних ресурсів Україна демонструє відносну стійкість інноваційних «виходів», однак стримується слабкістю інституційного середовища, інфраструктури та механізмів міжфірмової кооперації. Позитивні зрушення 2024 року інтерпретовано як адаптаційний ефект, а не як сформовану сталу інноваційну траєкторію.

Наукова новизна результатів дослідження. Удосконалено аналітичний підхід до оцінювання інноваційної діяльності підприємств шляхом поєднання динамічного аналізу національних

статистичних показників із міжнародними індексами інноваційного розвитку та конкурентоспроможності.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані при формуванні та коригуванні державної інноваційної політики, розробленні програм підтримки інноваційної діяльності підприємств, розвитку інноваційної інфраструктури та міжсекторальної кооперації в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Ключові слова: інноваційне підприємництво, глобалізація, тенденції розвитку, державна підтримка, цифровізація, управління, підприємства, інноваційні екосистеми, конкурентоспроможність, інноваційні підходи, ефективність, структурна трансформація економіки.

Varyha D.O.

COMPARATIVE ANALYSIS OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION CHALLENGES

Purpose. The aim of the article is to conduct a comprehensive analysis of the state, dynamics, and structural features of the innovative activity of enterprises in Ukraine from the perspective of combining macroeconomic, institutional, and microeconomic factors, as well as to assess the compliance of the national innovation trajectory with international indicators of innovative development and competitiveness in the context of military and globalization challenges.

Methodology of research. The methodological basis of the study is a set of general scientific and special methods: analysis and synthesis – to generalize theoretical approaches to innovative development; comparative and rating analysis – to assess Ukraine's position according to the Global Innovation Index, the Global Sustainable Competitiveness Index, and the Composite Innovation Index; statistical analysis – to study the dynamics of enterprises' innovation activity, innovation costs, and R&D performance; a systematic approach – to identify the interrelationships between innovation resources, results, and the institutional environment.

Findings. It has been established that the innovative activity of Ukrainian enterprises is characterized by wave-like and fragmentary dynamics, high sensitivity to macroeconomic instability and external shocks. A structural gap has been identified between the growth of formal innovation activity and the economic effectiveness of innovations, which manifests itself in the insufficient commercialization of innovative products. It has been proven that, given limited innovation resources, Ukraine demonstrates relative stability in innovation "outputs," but is held back by the weakness of the institutional environment, infrastructure, and mechanisms for inter-firm cooperation. The positive developments of 2024 are interpreted as an adaptive effect rather than an established sustainable innovation trajectory.

Originality. The analytical approach to assessing the innovation activity of enterprises has been improved by combining dynamic analysis of national statistical indicators with international indices of innovation development and competitiveness.

Practical value. The results obtained can be used in the formation and adjustment of state innovation policy, the development of programs to support the innovative activity of enterprises, the development of innovative infrastructure and intersectoral cooperation in the conditions of post-war economic recovery in Ukraine.

Key words: innovative entrepreneurship, globalization, development trends, state support, digitalization, management, enterprises, innovation ecosystems, competitiveness, innovative approaches, efficiency, structural transformation of the economy.

Дата надходження рукопису: 10.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 05.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

ДЕМОГРАФІЯ, ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА

УДК 305:[614.2:658.115.31] **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.16**
JEL Classification: I18, J16, M12

Федоришина Л.М.,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8852-0649,
Краснопортко Ю.О.,
здобувач освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент,
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7667-1445,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

УПРАВЛІННЯ ГЕНДЕРНОЮ РІВНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Fedoryshyna L.M.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department of management, economics, statistics and digital technologies,
Krasnoportko Yu.O.,
candidate for Master's degree in the specialty 073 Management,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

GENDER EQUALITY MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTION: CURRENT STATE AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Постановка проблеми. Забезпечення гендерної рівності в закладах охорони здоров'я сьогодні розглядається не лише як етична вимога чи складова прав людини, а як важлива передумова ефективності самої системи медичної допомоги. Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану, демографічних втрат, посилення міграційних процесів і перевантаження медичних закладів, питання справедливого розподілу ресурсів між жінками й чоловіками, рівного доступу до послуг, збалансованого представництва в управлінні та належних умов праці медичного персоналу набувають особливої гостроти. Жінки, становлячи більшість працівників галузі, зокрема дитячої медицини, водночас частіше зіштовхуються з горизонтальною і вертикальною професійною сегрегацією, нижчою оплатою праці, подвійним навантаженням «робота – догляд» і ризиками професійного вигорання. Це безпосередньо впливає на якість медичної допомоги, стабільність кадрового складу та сприйняття галузі як привабливої сфери зайнятості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення гендерної рівності має міждисциплінарний характер, оскільки гендерні відносини пронизують усі сфери суспільного життя і не можуть бути повноцінно описані в межах лише однієї науки чи дисципліни. В межах менеджменту гендерна рівність розглядається як: фактор ефективності управління персоналом; умова формування інклюзивної організаційної культури; інструмент підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності організацій. Зокрема, досліджуються питання гендерного лідерства, рівного доступу до управлінських посад, гендерних стереотипів у прийнятті управлінських рішень – Н. Новіченко аналізує гендерні проблеми реалізації права жінок на працю [1]; І. Рекуненко, В. Гордієнко, І. Балагуровська та В. Дробот описують феномен «скляної стелі» в лідерстві [2]. Окремий напрям становлять дослідження гендерної рівності в закладах охорони здоров'я: Ю. Головчук фокусується на менеджменті конфліктів у медичних установах [3], а О. Графська

узагальнює сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я крізь призму світового досвіду, підкреслюючи роль менеджменту та лідерства для впровадження гендерно чутливих змін [4].

В економіці гендерна рівність пов'язується з: участю жінок і чоловіків на ринку праці; оплатою праці та економічною нерівністю; економічним зростанням і розвитком людського капіталу. Так, економічні дослідження доводять зв'язок між гендерною рівністю та стійким розвитком.

У праві гендерна рівність постає як: принцип рівності прав і можливостей, закріплений у національному та міжнародному законодавстві; предмет антидискримінаційного регулювання; складова прав людини. Тому тут аналізуються механізми юридичного забезпечення рівності, відповідальність за дискримінацію, судова практика, міжнародні стандарти і в якості орієнтирів виступають Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Пекінська платформа дій, а також Конституція України, профільні закони щодо рівних прав і недискримінації [5–7] та Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року [8].

В межах публічного управління та адміністрування гендерна рівність: є напрямом державної політики; інтегрується через гендерно орієнтоване бюджетування; розглядається як критерій ефективності управлінських рішень. Науковці вивчають інституційні механізми, стратегічні документи, особливості впровадження гендерного мейнстримінгу на національному та місцевому рівнях: так, В. Демченко та Н. Ковальська розглядають гендерне інтегрування як чинник реформування системи публічного управління в Україні [9]; Т. Марценюк аналізує включення гендерної складової в аналітичні матеріали та прийняття рішень [10].

Соціологи досліджують гендер як соціальну конструкцію, а також нерівність ролей, статусів і можливостей; вплив гендерних норм на освіту, зайнятість, сім'ю і політику; тут варто відзначити результати соціологічних опитувань Центру Разумкова та Аналітичного центру «Соціоконсалтинг» [11; 12].

Отже, забезпечення гендерної рівності та управління нею є комплексною суспільною проблемою, яка, безперечно, потребує інтеграції підходів менеджменту, економіки, права, публічного управління, соціології, психології та ін. наук; а дослідження цієї проблематики має як теоретичне, так і практичне значення, першочергово зумовлене суперечністю між декларованими на рівні держави принципами гендерної рівності та нерівномірністю їх реальної імплементації в діяльності конкретних закладів охорони здоров'я. З одного боку, існує розвинена правова база та накопичений міжнародний досвід гендерного мейнстримінгу; з іншого – у більшості лікарень відсутні цілісні програми гендерної рівності, системний моніторинг показників за статтю, прозорі механізми кар'єрного просування й оцінки впливу гендерно чутливих заходів на фінансово-економічні результати.

Постановка завдання. Мета статті – оцінити поточний стан процесу управління гендерною рівністю в комунальному підприємстві «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради й окреслити напрями його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гендерну рівність розуміють як рівні права, відповідальність і можливості для всіх людей незалежно від статі. Вона не означає однаковості, але вимагає врахування різних потреб і пріоритетів жінок і чоловіків, а також зобов'язує державу та суспільство створювати умови для їх реалізації.

Управління гендерною рівністю в системі охорони здоров'я сьогодні розглядають як один із ключових інструментів підвищення ефективності системи, якості послуг і справедливого доступу до них. Саме тому політика гендерної рівності у сфері охорони здоров'я має поєднувати два виміри: забезпечення рівних прав пацієнткам і пацієнтам та недискримінаційні умови праці для працівниць і працівників медичної галузі.

У понятійно-методологічному плані більшість країн спирається на підхід гендерного мейнстримінгу: гендерна орієнтація має бути вбудована в усі етапи політики – від аналізу потреб, бюджетного планування й розроблення клінічних протоколів до оцінювання результатів. Для охорони здоров'я це означає систематичне використання розподілу даних за статтю й віком, аналіз відмінностей у доступі до послуг, врахування специфіки жіночого здоров'я (материнське здоров'я, онкологія, репродуктивні права) та боротьбу з гендерно зумовленим насильством як фактором ризику для фізичного й психічного здоров'я [13].

У практичному плані ключовими методами управління гендерною рівністю в закладах охорони здоров'я стають гендерно чутливе планування й бюджетування, гендерний аудит установ, кадрова політика, що усуває «скляну стелю», а також постійне навчання персоналу. Гендерно чутливе бюджетування дозволяє оцінити, хто фактично виграє від витрат на певну програму: наприклад, чи спрямовані інвестиції в скринінгові програми саме груп підвищеного ризику, до яких часто належать жінки з низькими доходами або мешканки сільських територій. Гендерний аудит медичних закладів включає аналіз кадрового складу, системи оплати праці, безпечності робочого середовища, процедур реагування на сексуальні домагання й дискримінацію. У багатьох країнах ці інструменти доповнюються обов'язковими тренінгами для керівництва та персоналу щодо упереджень, «неусвідомленої» дискримінації та комунікації з пацієнтками з уразливих груп.

Український досвід управління гендерною рівністю в охороні здоров'я базується на розвитку загальнонаціональної нормативної бази. Базовим є Закон України «Про забезпечення рівних прав та

можливостей жінок і чоловіків» 2005 року, який покладає на органи влади, у тому числі в секторі охорони здоров'я, обов'язок впроваджувати гендерну рівність, проводити інформаційні кампанії та здійснювати контроль за дотриманням принципу недискримінації [5]. Логіку розвитку цієї політики закріплено в Державній стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року, яка прямо передбачає інтеграцію гендерного підходу в усі галузеві політики, включно з охороною здоров'я, розвиток системи збору гендерно дезагрегованих даних та посилення інституційної спроможності органів влади й закладів охорони здоров'я [8].

Варто відмітити, що в закладах охорони здоров'я України поступово формується інституційна інфраструктура для гендерної рівності: призначаються уповноважені з гендерних питань, вводяться внутрішні політики недискримінації, проводяться гендерні аудити й пілотується гендерно чутливе бюджетування в медичних програмах. Попри це, залишається проблемою недостатня кількість жінок на вищих управлінських позиціях у системі охорони здоров'я та збереження горизонтальної сегрегації, коли жінки концентруються в менш оплачуваних спеціальностях (догляд, педіатрія, сімейна медицина), тоді як більш престижні та високооплачувані напрямки залишаються чоловічо-домінантними.

Виходячи з вищезазначеного, проаналізуємо процес забезпечення гендерної рівності на прикладі Комунального підприємства «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради (КП «ХМДЛ» ХМР), яке є багатопрофільним діагностично-лікувальним центром дитячого здоров'я міста Хмельницького та прилеглих громад. Заклад акредитований на вищу категорію, що підтверджує відповідність організації роботи, матеріально-технічної бази й кадрового потенціалу сучасним вимогам безпеки та якості медичної допомоги дітям. Структуру персоналу за статтю та представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Структура персоналу КП «ХМДЛ» ХМР за статтю у 2020–2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, ±	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб, в т. ч.:	702	697	628	585	567	-135	-19,23
– жінки, осіб	481	493	501	475	460	-21	-4,37
– чоловіки, осіб	221	204	127	110	107	-114	-51,58
Частка жінок, %	68,5	70,7	79,8	81,2	81,1	12,6	–
Частка чоловіків, %	31,5	29,3	20,2	18,8	18,9	-12,6	–

Джерело: складено та розраховано за даними КП «ХМДЛ» ХМР

Як бачимо, дані табл. 1 свідчать про стійку тенденцію фемінізації персоналу закладу упродовж 2020–2024 років. Частка жінок у загальній структурі коливалася у межах 68,5–81,2 %, що свідчить про переважання жіночого персоналу у більшості професійних груп. Водночас частка чоловіків поступово зменшилася із 31,5 % до 18,8 %.

Для діагностики стану управління гендерною рівністю у досліджуваному закладі охорони здоров'я було проведено комплексне анкетування персоналу [14], метою якого було виявлення рівня усвідомлення принципів гендерної рівності серед працівників, оцінювання робочого середовища з точки зору справедливості, рівних можливостей, прозорості кадрових рішень, а також аналіз ставлення до поєднання професійного та сімейного життя. Структура анкети охоплювала п'ять блоків: загальна інформація, сприйняття гендерної рівності та робочого середовища, кар'єрні можливості, оплата праці та навчання, баланс роботи й особистого життя, а також блок для відкритого обговорення проблем і пропозицій щодо покращення політики гендерної рівності.

У дослідженні взяли участь 131 особа (табл. 2), що дозволило отримати достатньо репрезентативну картину ставлення персоналу до гендерних питань.

Таблиця 2

Загальна інформація про учасників анкетування (Блок 1)

Питання	Варіанти відповіді	Кількість респондентів	Частка, %	Найпоширеніша відповідь
1	2	3	4	5
Ваша стать	Жіноча Чоловіча	103 28	78,6 21,4	Жіноча
Ваш вік	до 30 31–40 41–50 понад 50	58 25 25 23	44,3 19,1 19,1 17,6	До 30 років

продовження табл. 2

1	2	3	4	5
Стаж роботи в закладі	до 5 років 6–10 років понад 10 років	58 25 48	44,3 19,1 36,6	До 5 років
Ваша посада	Медичний персонал Адміністративний персонал Технічний персонал Інше	108 8 0 15	82,4 6,1 0 11,5	Медичний персонал

Джерело: складено та розраховано за даними анкетування персоналу КП «ХМДЛ» ХМР

Відповіді респондентів на питання блоку 2 «Сприйняття гендерної рівності та робочого середовища» подано в табл. 3. Питання цього блоку були спрямовані на з'ясування ставлення персоналу до принципів гендерної рівності, оцінку емоційного клімату, сприйняття упередженості за ознакою статі та розуміння важливості рівних можливостей у колективі.

Таблиця 3

Сприйняття гендерної рівності та робочого середовища (Блок 2)

Питання	Варіанти відповіді	Кількість респондентів	Частка, %	Найпоширеніша відповідь
Чи вважаєте Ви, що у Вашому колективі забезпечується рівність можливостей для жінок і чоловіків?	Так Частково Ні	89 38 4	67,9 29 3,1	Жіноча
Оцініть за шкалою від 1 до 5, наскільки важливим є дотримання принципу гендерної рівності у Вашій щоденній роботі.	1 2 3 4 5	13 1 19 27 71	9,9 0,8 14,5 20,6 54,2	5 – дуже важливо
Чи відчували Ви коли-небудь упереджене ставлення на роботі через Вашу стать?	Так, часто Іноді Ніколи	13 41 77	9,9 31,3 58,8	Ніколи
Як Ви оцінюєте ставлення колег до спільної роботи в гендерно різноманітних командах?	Дуже позитивно Скоріше позитивно Нейтрально Скоріше негативно Дуже негативно	37 50 40 3 1	28,2 38,2 30,5 2,3 0,8	Скоріше позитивно
На Вашу думку, робота у змішаних за статтю командах є більш продуктивною, ніж у командах, де переважає одна стать?	Так Ні Важко відповісти	90 17 24	68,7 13,0 18,3	Так

Джерело: складено та розраховано за даними анкетування персоналу КП «ХМДЛ» ХМР

Більшість респондентів (67,9 %) вважають, що в колективі забезпечено рівність можливостей; 54,2 % оцінюють дотримання принципів гендерної рівності у своїй щоденній роботі як максимально важливе (5). 58,8 % ніколи не стикалися з упередженим ставленням за ознакою статі, проте 41,2 % відзначили поодинокі або часті випадки упередженості. Ставлення до гендерно різноманітних команд переважно позитивне (66,4 % у сумі «дуже» та «скоріше позитивно»), а 68,7 % вважають змішані команди більш продуктивними. Ці дані свідчать про загальну підтримку принципів гендерної рівності в колективі, водночас присутні окремі проблемні прояви, що вимагають подальшого моніторингу та цілеспрямованих заходів.

Відповіді респондентів на питання блоку 3 «Кар'єрні можливості, оплата праці, навчання» подано в табл. 4. Питання цього блоку були спрямовані на з'ясування сприйняття персоналом справедливості кар'єрного зростання, рівності оплати праці, доступу до професійного розвитку та прозорості кадрових рішень у закладі.

Аналіз отриманих результатів показав, що більшість працівників (70,2 %) вважають, що у закладі забезпечуються рівні можливості для кар'єрного зростання жінок і чоловіків. Водночас майже п'ята частина (19,1 %) респондентів оцінила такі можливості як часткові, а 10,7 % вважають, що рівність у кар'єрному просуванні фактично відсутня. Це свідчить про загалом позитивну тенденцію у дотриманні принципу гендерної рівності, але також вказує на потребу підвищення прозорості механізмів кар'єрного зростання.

Більшість опитаних (62,6 %) вважають, що оплата праці є справедливою незалежно від статі працівника, однак майже чверть респондентів (23,7 %) зазначили, що нерівність в оплаті все ж існує. Такий результат може свідчити про суб'єктивне сприйняття певної дискримінації або про реальні відмінності в оплаті, пов'язані з посадовими обов'язками чи тривалістю роботи.

Таблиця 4

Кар'єрні можливості, оплата праці та навчання (Блок 3)

Питання	Варіанти відповіді	Кількість респондентів	Частка, %	Найпоширеніша відповідь
Чи існують у закладі рівні можливості для кар'єрного зростання жінок і чоловіків?	Так Частково Ні	92 25 14	70,2 19,1 10,7	Так
Чи вважаєте Ви, що оплата праці у Вашому закладі є справедливою незалежно від статі працівника?	Так Частково Ні	82 18 31	62,6 13,7 23,7	Так
Чи мали Ви однаковий доступ до професійного навчання та підвищення кваліфікації, як і Ваші колеги іншої статі?	Так Ні Важко відповісти	107 13 11	81,7 9,9 8,4	Так
Як Ви оцінюєте прозорість кадрових рішень (призначення на посади, підвищення, преміювання)?	1 2 3 4 5	15 11 34 25 46	11,45 8,4 25,95 19,1 35,1	5 – абсолютно прозорі

Джерело: складено та розраховано за даними анкетування персоналу КП «ХМДЛ» ХМР

Щодо професійного розвитку, переважна більшість опитаних (81,7 %) підтвердили, що мають рівний доступ до підвищення кваліфікації, що свідчить про дотримання принципу рівних можливостей у навчанні та професійному зростанні.

35,1 % респондентів вважають кадрову політику абсолютно прозорою (оцінка 5 балів), ще майже 26 % − задовільно прозорою (3 бали). Водночас 11,45 % оцінили її як непрозору. Таким чином, хоча більшість працівників сприймають кадрові процедури як справедливі, зберігається певна частка працівників, які мають сумніви щодо повної відкритості процесів прийняття рішень щодо кар'єрного просування та преміювання.

Відповіді респондентів на питання блоку 4 «Баланс роботи та особистого життя, умови праці» подано в табл. 5.

Таблиця 5

Баланс роботи та особистого життя, умови праці (Блок 4)

Питання	Варіанти відповіді	Кількість респондентів	Частка, %	Найпоширеніша відповідь
Чи створює адміністрація умови для поєднання роботи з сімейними обов'язками (гнучкий графік, відпустки, підтримка батьківства)?	Так Частково Ні	69 41 21	52,7 31,3 16	Так
Чи вважаєте Ви, що у закладі забезпечені рівні умови праці для жінок і чоловіків (навантаження, обладнання, графік чергувань тощо)?	Так Частково Ні	94 22 15	71,8 16,8 11,4	Так
Наскільки важливим для Вас є впровадження додаткових заходів щодо забезпечення гендерної рівності у лікарні?	1 2 3 4 5	22 7 26 27 49	16,8 5,3 19,9 20,6 37,4	5 – дуже важливо

Джерело: складено та розраховано за даними анкетування персоналу КП «ХМДЛ» ХМР

Більшість респондентів (52,7 %) зазначили, що адміністрація лікарні створює умови для поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками, ще 31,3 % вважають, що такі умови забезпечуються лише частково. Це свідчить про наявність у закладі певної гнучкості в організації робочого процесу та врахування сімейних потреб персоналу.

Переважна більшість опитаних (71,8 %) підтвердили, що у лікарні забезпечено рівні умови праці для жінок і чоловіків. Це вказує на достатньо високий рівень гендерної збалансованості у питаннях навантаження, графіків роботи та матеріально-технічного забезпечення.

Щодо важливості впровадження додаткових заходів із забезпечення гендерної рівності, то 37,4 % респондентів оцінили це як «дуже важливо», а ще 20,6 % − як «важливо». Таким чином, майже 60% працівників лікарні усвідомлюють значення подальшого удосконалення політики гендерної рівності. Це демонструє готовність колективу підтримувати ініціативи, спрямовані на створення справедливого, інклюзивного та психологічно комфортного робочого середовища.

Таким чином, результати анкетування свідчать про загальне позитивне ставлення працівників КП «ХМДЛ» ХМР до гендерної рівності у закладі, водночас підкреслюючи необхідність системних

заходів для подолання стереотипів, забезпечення рівних можливостей кар'єрного зростання та підтримки балансу між професійним і сімейним життям.

Вважаємо, що удосконалення управління гендерною рівністю у КП «ХМДЛ» ХМР має спиратися на інтеграцію принципів рівних можливостей у всі елементи кадрової політики – від етапу добору персоналу й розподілу функцій до системи оцінювання результатів діяльності, організації мотивації, планування професійного розвитку та цілеспрямованого формування організаційної культури. Насамперед йдеться про розроблення та впровадження внутрішньої політики забезпечення гендерної рівності: ухвалення Положення про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у КП «ХМДЛ», у якому були б чітко прописані механізми реалізації гендерного підходу, визначені відповідальні особи, система індикаторів ефективності (KPI) та процедури моніторингу виконання. Наявність таких ключових показників дає змогу об'єктивно відстежувати прогрес у досягненні гендерної збалансованості, своєчасно виявляти відхилення й коригувати управлінські рішення.

Логічним продовженням є призначення уповноваженої особи або створення координаційної групи з питань гендерної рівності, яка здійснюватиме внутрішній аудит, координуватиме дії між структурними підрозділами, організовуватиме тренінги та звітуватиме керівництву про стан реалізації політики рівних можливостей.

Подальший розвиток системи управління гендерною рівністю доцільно пов'язати із запровадженням гендерного підходу у стратегічне планування та бюджетування. Гендерно орієнтоване бюджетування дає можливість оцінити, як розподіл фінансових ресурсів позначається на становищі жінок і чоловіків у різних професійних групах, чи не створюють наявні програми прихованих переваг чи обмежень для певної статі [4]. Інтеграція такого підходу в систему планування діяльності лікарні сприяє ефективнішому використанню коштів, підвищує справедливість і результативність програм розвитку персоналу. Важливим інструментом при цьому є проведення гендерного аудиту закладу, який дозволяє з'ясувати, наскільки чинні кадрові політики, можливості кар'єрного зростання, умови праці, система оплати та організація навантаження відповідають принципам рівних можливостей. Результати такого аудиту можуть слугувати основою для розроблення дорожньої карти із забезпечення гендерного балансу, усунення виявлених бар'єрів і запобігання дискримінаційним практикам у майбутньому.

Важливою складовою удосконалення є створення механізмів підтримки професійного розвитку жінок та формування жіночого лідерства. Запровадження системи наставництва передбачає розроблення внутрішньої програми менторства, у межах якої досвідчені керівниці та фахівчині супроводжують молодих працівниць на етапах професійного зростання, допомагають їм вибудовувати траєкторію кар'єри, розвивати управлінські, комунікативні й організаційні навички. Така програма сприяє зміцненню горизонтальних зв'язків у колективі, створює мережу підтримки, формує кадровий резерв і поступово збільшує частку жінок у керівних ланках, що узгоджується з міжнародною практикою подолання «скляної стелі». Одночасно доцільно запровадити систему гендерних індикаторів для регулярного й об'єктивного моніторингу ефективності впроваджуваних заходів. До таких індикаторів можуть належати частка жінок серед керівного складу, рівень задоволеності роботою, показники балансу професійних і сімейних обов'язків, участь працівників різної статі у програмах підвищення кваліфікації. Накопичення й аналіз цих даних формують аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Окремого значення набуває створення умов для поєднання професійних і сімейних обов'язків, що особливо важливо для медичної галузі з її змінним графіком і високим емоційним навантаженням. Розширення можливостей гнучкого графіка, часткової зайнятості, дистанційних форматів роботи для працівників, які мають значні сімейні обов'язки, знижує ризики професійного вигорання, підвищує лояльність персоналу й позитивно впливає на психологічний клімат у колективі. Паралельно необхідно цілеспрямовано формувати гендерно чутливу організаційну культуру: проводити інформаційні кампанії, семінари, тренінги, конкурси та просвітницькі заходи, присвячені темам рівності, недискримінації та поваги до різноманітності, а також створити офлайн або онлайн-платформу для обміну досвідом, навчання, нетворкінгу й поширення позитивних практик у сфері рівних можливостей.

Удосконалення кадрової політики та системи оцінювання персоналу має бути спрямоване на забезпечення максимальної прозорості під час призначень, переведень та просування по службі, а також на усунення гендерних стереотипів при оцінюванні професійних якостей працівників. Регулярний аналіз структури заробітних плат, преміювання та кар'єрних можливостей за ознакою статі дозволяє виявляти і зменшувати гендерний розрив в оплаті праці. Завершальним елементом системи виступає впровадження постійного моніторингу й звітування про стан гендерної рівності у закладі. Щорічні звіти керівництва КП «ХМДЛ» ХМР із зазначенням гендерного складу персоналу, рівня представництва жінок на керівних посадах, динаміки оплати праці, результатів участі різних груп працівників у навчальних програмах та інших індикаторів забезпечать прозорість, підзвітність і контроль виконання політики рівних можливостей.

Комплексна реалізація цих заходів сприятиме зміцненню інституційного потенціалу КП «ХМДЛ» ХМР, підвищенню участі жінок у процесах прийняття рішень, створенню умов для розвитку лідерського потенціалу та забезпеченню реального гендерного балансу.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, перехід до стратегічного, гендерно чутливого управління персоналом поєднує правові, організаційні, культурні та економічні аспекти й створює підґрунтя для підвищення ефективності діяльності лікарні, зміцнення кадрового потенціалу та реального втілення принципів рівності й недискримінації.

Результати анкетування персоналу КП «ХМДЛ» ХМР продемонстрували загальну позитивну оцінку стану гендерної рівності в закладі, водночас виявляючи окремі проблемні аспекти, що потребують уваги адміністрації. Реалізація запропонованих заходів дозволить перетворити політику рівних можливостей із декларативної норми на практичний інструмент ефективного управління персоналом і підвищення якості послуг у сфері охорони здоров'я.

Література

1. Новіченко Н. В. Реалізація права на працю жінками: гендерні проблемні аспекти. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Право».* 2025. № 41. С. 330-339. DOI: https://doi.org/10.34142/23121661.2025.41.36.

2. Рекуненко І. І., Гордієнко В. П., Балагуровська І. О., Дробот В. Д. Ефект скляної стелі у лідерстві. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14738123.

3. Головчук Ю. О. Менеджмент конфліктів у закладах охорони здоров'я. *Медіація та Університети 1.0* : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 15 листопада 2024 р.). Чернівці, 2024. С. 348-351.

4. Графська О. Сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск № 71. DOI: https:doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113.

5. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text (дата звернення: 25.09.2025).

6. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text (дата звернення: 25.09.2025).

7. Про Національний план дій щодо поліпшення становища жінок та сприяння впровадженню гендерної рівності у суспільстві на 2001–2005 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.05.2001 № 479. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479-2001-%D0%BF#Text (дата звернення: 25.09.2025).

8. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022–2024 роки : схвал. Розпорядженням КМУ від 12 серпня 2022 р. № 752-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text (дата звернення: 25.09.2025).

9. Демченко В. М., Ковальська Н. М. Ґендерне інтегрування як чинник реформування публічного управління в Україні. *Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3(86). С. 149-155.

10. Марценюк Т. О. Інтеграція гендерної складової в аналітичні матеріали. Київ : Міжнародний фонд «Відродження», 2019. 28 с.

11. Гендерна перспектива сфери охорони здоров'я в Україні: звіт. Київ : Український центр економічних та політичних досліджень імені О. Разумкова, 2022. URL: https:razumkov.org.ua/images/2022/07/15/we_act_medical_ukr_report.pdf (дата звернення: 01.10.2025).

12. Гендерна поінформованість: звіт. *Аналітичний центр «Соціоконсалтинг».* Київ, 2023. URL: https:sociocon.org/wp-content/uploads/2023/04/UKR-Gender-Awareness_Report.pdf (дата звернення: 01.10.2025).

13. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії.* 2023. № 17. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250/213 (дата звернення: 01.10.2025).

14. Анкета для дослідження стану гендерної рівності в КП «ХМДЛ» ХМР. URL: https:docs.google.com/spreadsheets/d/16uixUb_etr-OfalUhaK_3zTLP5wLWtTWGXzsKKBl-Go/edit?gid=73449708 (дата звернення: 01.10.2025).

References

1. Novichenko, N.V. (2025), "Implementation of the right to work by women: gender-related issues", *Zbirnyk naukovykh prats KhNPU imeni H.S. Skovorody "Pravo",* no. 41, pp. 330-339, DOI: https://doi.org/10.34142/23121661.2025.41.36.

2. Rekunenko, I.I., Hordiienko, V.P., Balahurovska, I.O. and Drobot, V.D. (2025), "The glass ceiling effect in leadership", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 14, DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14738123.

3. Holovchuk, Yu.O. (2024), "Conflict management in health care institutions", *Mediatsiya ta Universytety 1.0 : Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Mediation and Universities 1.0: Materials of the International scientific and practical conference] (Chernivtsi, 15 November 2024), Chernivtsi, Ukraine, pp. 348-351.

4. Hrafska, O. (2025), "Modern trends in the management of health care institutions: analysis of world experience", *Ekonomika ta suspilstvo,* Issue no. 71, DOI: https:doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113.

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine "On ensuring equal rights and opportunities for women and men" dated 08.09.2005 no. 2866-IV, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text (access date September 25, 2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On the principles of preventing and combating discrimination in Ukraine" dated 06.09.2012 no. 5207-VI, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text (access date September 25, 2025).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2001), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the National Action Plan to Improve the Status of Women and Promote the Implementation of Gender Equality in Society for 2001-2005" dated 06.05.2001 no. 479, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479-2001-%D0%BF#Text (access date September 25, 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), "State Strategy for Ensuring Equal Rights and Opportunities of Women and Men for the Period Until 2030 and Approval of the Operational Plan for Its Implementation for 2022-2024" dated 12.08.2022 no. 752-p, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text (access date September 25, 2025).

9. Demchenko, V.M. and Kovalska, N.M. (2023), "Gender integration as a factor in public administration reform in Ukraine", *Visnyk KhNTU. Publichne upravlinnia ta administruvannia,* no. 3(86), pp. 149-155.

10. Martseniuk, T.O. (2019), *Intehratsiia hendernoi skladovoi v analitychni materialy* [Integration of the gender component in analytical materials], Mizhnarodnyi fond "Vidrodzhennia", Kyiv, Ukraine, 28 p.

11. Razumkov Ukrainian Center for Economic and Political Research (2022), *Henderna perspektyva sfery okhorony zdorovia v Ukraini: zvit* [Gender perspective of the healthcare sector in Ukraine: report], Kyiv, Ukraine, available at: https://razumkov.org.ua/images/2022/07/15/we_act_medical_ukr_report.pdf (access date October 01, 2025).

12. Analytical center "Socioconsulting" (2023), *Henderna poinformovanist: zvit* [Gender awareness: report], Kyiv, Ukraine, available at: https://sociocon.org/wp-content/uploads/2023/04/UKR-Gender-Awareness_Report.pdf (access date October 01, 2025).

13. Augustyn, R.R. and Stakhiv, O.V. (2023), "Determining strategic priorities for managing the systemic development of healthcare institutions", *Akademichni vizii,* no. 17, available at: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250/213 (access date October 01, 2025).

14. "Questionnaire for research on the state of gender equality in the UC "KhCCP" of the Khmelnytskyi City Council", available at: https:docs.google.com/spreadsheets/d/16uixUb_etr-OfalUhaK_3zTLP5wLWtTWGXzsKKBl-Go/edit?gid=73449708 (access date October 01, 2025).

Федоришина Л.М., Краснопортко Ю.О.

УПРАВЛІННЯ ГЕНДЕРНОЮ РІВНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Мета. Оцінювання поточного стану процесу управління гендерною рівністю в комунальному підприємстві «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради й окреслення напрямів його удосконалення.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використано загальні та спеціальні методи дослідження: аналізу і синтезу, монографічний, абстрактно-логічний, систематизації – для опрацювання наукових публікацій, нормативно-правових актів стосовно забезпечення гендерної рівності в суспільстві та закладах охорони здоров'я зокрема, формування пропозицій щодо удосконалення процесу управління гендерною рівністю в умовах конкретного закладу; соціологічний метод (опитування) – для проведення анкетного опитування персоналу стосовно забезпечення гендерної рівності у закладі; табличний – для наочного представлення даних стосовно структури персоналу і результатів опитування.

Результати дослідження. Проведено діагностику процесу забезпечення гендерної рівності шляхом анкетування персоналу КП «Хмельницька міська дитяча лікарня» Хмельницької міської ради. Сформовано низку рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління гендерною рівністю, зокрема: розробка і ухвалення Положення про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, призначення уповноваженої особи (координатора) з цих питань, запровадження гендерно чутливих процедур добору, просування, оцінювання й мотивації персоналу; підтримка професійного

розвитку жінок та формування жіночого лідерства; врахування гендерного підходу при стратегічному плануванні та бюджетуванні.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістало подальшого розвитку дослідження процесу забезпечення гендерної рівності та управління нею у закладі охорони здоров'я шляхом проведення анкетування та пропонування на основі отриманих результатів й детального аналізу низки рекомендацій, спрямованих на інтеграцію гендерного підходу в існуючу систему управління.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати проведеного дослідження можуть бути безпосередньо використані в діяльності КП «Хмельницька міська дитяча лікарня Хмельницької міської ради задля підвищення ефективності управління персоналом, зниження ризиків дискримінації та більш раціонального використання трудових і фінансових ресурсів. Окремі запропоновані заходи можуть бути адаптовані та використані іншими закладами охорони здоров'я, органами місцевого самоврядування й профільними департаментами під час розроблення стратегій розвитку галузі з урахуванням гендерного виміру.

Ключові слова: гендер, гендерна рівність, заклад охорони здоров'я, управління гендерною рівністю, гендерний мейнстримінг, гендерне бюджетування, опитування.

Fedoryshyna L.M., Krasnoportko Yu.O.

GENDER EQUALITY MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTION: CURRENT STATE AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Purpose. The aim of the article is to assess the current state of the gender equality management process in the municipal enterprise "Khmelnytskyi City Children's Hospital" of the Khmelnytskyi City Council and outline directions for its improvement.

Methodology of research. The following general and special research methods were used to achieve the set goal, in particular: analysis and synthesis, monographic, abstract and logical, systematization – for processing scientific publications, regulatory legal acts regarding ensuring gender equality in society and healthcare institutions, in particular, the formation of proposals for improving the gender equality management process in the conditions of a specific institution; sociological method (survey) – for conducting a questionnaire survey of personnel regarding ensuring gender equality in the institution; tabular – for a visual presentation of data regarding the personnel structure and survey results.

Findings. A diagnosis of the process of ensuring gender equality by surveying the personnel of the municipal enterprise "Khmelnytskyi City Children's Hospital" of the Khmelnytskyi City Council was carried out. A number of recommendations have been formulated to improve the process of managing gender equality, in particular: development and adoption of the Regulation on ensuring equal rights and opportunities for women and men, appointment of an authorized person (coordinator) on these issues, introduction of gender-sensitive procedures for selection, promotion, evaluation and motivation of personnel; support for the professional development of women and the formation of female leadership; consideration of a gender approach in strategic planning and budgeting.

Originality. The study of the process of ensuring gender equality and its management in a healthcare institution by conducting a questionnaire and propose, based on the obtained results and a detailed analysis, a number of recommendations aimed at integrating a gender approach into the existing management system have received further development.

Practical value. The obtained results of the study can be directly used in the activities of the ME "Khmelnytskyi City Children's Hospital" of the Khmelnytskyi City Council to increase the efficiency of personnel management, reduce the risks of discrimination and more rational use of labour and financial resources. Individual proposed measures can be adapted and used by other healthcare institutions, local governments and specialized departments when developing industry development strategies taking into account the gender dimension.

Key words: gender, gender equality, healthcare institution, gender equality management, gender mainstreaming, gender budgeting, survey.

Дата надходження рукопису: 10.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 28.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ І МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 364.013:330.342.14 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.17**
JEL Classification: I38, O35, H55, L31, R11

Прушківська Е.В.,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4227-8305,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ,
Прушківський В.Г.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри економіки та митної справи,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8079-9227,
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЕВОЛЮЦІЯ ІНСТИТУТІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ

Prushkivska E.V.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department of production and investment management,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv,
Prushkivskyi V.H.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of economics and customs,
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

THE EVOLUTION OF INSTITUTIONS FOR THE DECENTRALISATION OF ECONOMIC POWER IN UKRAINE: THEORETICAL FOUNDATIONS AND MACROECONOMIC EFFECTS

Постановка проблеми. Децентралізація економічної влади в Україні є однією з найбільш значущих інституційних трансформацій пострадянського періоду, що суттєво вплинула на архітектуру управління, регіональну економіку та функціонування бюджетної системи. Передача фінансових, адміністративних і управлінських повноважень на місцевий рівень була спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, посилення ролі місцевого самоврядування та формування економічної спроможності територіальних громад. Водночас результати цієї реформи залишаються неоднозначними з огляду на глибокі просторові диспропорції, інституційну нерівномірність розвитку регіонів і різний рівень адаптивності місцевих інститутів економічної влади.

Ситуація принципово ускладнилася в умовах повномасштабної війни, яка стала екзогенним шоком для всієї системи державних фінансів і регіонального розвитку. Воєнний стан не лише загострив наявні макроекономічні дисбаланси, але й трансформував функціональну роль децентралізації. З інструменту розвитку децентралізація частково перетворилася на механізм економічної стійкості, кризового управління та локальної адаптації. Зазначені трансформації актуалізують потребу в переосмисленні децентралізації не лише як реформи публічного управління, а

як еволюції інститутів економічної влади, здатних забезпечувати стабілізаційні та відновлювальні ефекти на макро- і мезорівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс з проблематики децентралізації показує, що теоретичні засади децентралізації економічної влади в Україні формувалися в межах інституційної економіки та теорії державного управління. Зокрема, у працях А. Гриценка [1], присвячених проблематиці інституційної архітектоніки та динаміці трансформацій економічних систем, децентралізація розглядається як елемент довгострокових структурних змін. Значний масив наукових досліджень зосереджений на проблематиці централізації та децентралізації державного управління, еволюції моделей публічної влади та ролі місцевого самоврядування в системі територіального розвитку. У працях вітчизняних учених, зокрема Р. Плюща [2] та С. Романюка [3], зазначені питання аналізуються в контексті євроінтеграційних процесів, реформ адміністративно-територіального устрою та модернізації системи управління. Окрему групу становлять дослідження, присвячені формуванню та реалізації політики регіонального розвитку в умовах децентралізації, у яких акцент зроблено на інституційних механізмах координації, стратегічному плануванні та взаємодії між різними рівнями влади. Вагомий внесок у розвиток цього напряму здійснено науковцями Національного інституту стратегічних досліджень, зокрема в національній доповіді Я. Жаліла [4], в якій комплексно проаналізовано інституційні передумови узгодження регіональної та державної політики розвитку. Вагоме місце в науковій літературі займають дослідження фінансової децентралізації. Зокрема, у працях Х. Патицької [5], К. Бліщук [6], Ю. Когута та Г. Ковач-Румп [7], проаналізовано зміни у структурі доходів і видатків місцевих бюджетів, вплив бюджетної автономії на фінансову спроможність територіальних громад, а також обмеження й ризики нерівномірного регіонального розвитку. Порівняльний аналіз світових практик децентралізації, представлений у дисертаційному дослідженні В. Пономарьова [8], дозволяє ідентифікувати загальні закономірності та національні особливості інституційних моделей розподілу економічної влади. Водночас новітні публікації присвячені функціонуванню публічного управління в умовах воєнного стану. Зокрема, дослідження В. Борщевського, О. Василиці та Є. Матвєєва [9] акцентують увагу на кризовій трансформації інститутів влади, підкреслюючи обмеженість традиційного макроекономічного аналізу для оцінювання ефективності таких трансформацій.

Отже, попри значний науковий доробок у сфері децентралізації влади та регіонального розвитку, еволюція інститутів децентралізації економічної влади в Україні й пов'язані з нею макроекономічні ефекти залишаються недостатньо систематизованими в інституційно-динамічному вимірі. Зазначені обставини зумовлюють необхідність комплексного аналізу трансформації інститутів децентралізації на різних етапах реформування та оцінювання їхнього впливу на макроекономічні й регіональні процеси, що й становить предмет подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є комплексний аналіз еволюції інститутів децентралізації економічної влади задля ідентифікації їх макроекономічних ефектів та обґрунтування особливостей формування в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність дослідження еволюції концепцій децентралізації економічної влади зумовлена трансформацією інституційних механізмів управління, зміною ролі держави в економіці та зростанням значущості субнаціонального рівня у забезпеченні макроекономічної стабільності та розвитку. Слід підкреслити, що децентралізація економічної влади є складним багаторівневим явищем, теоретично осмисленим в межах економічної теорії, політології, публічного адміністрування, інституціональної та регіональної економіки.

У різні історичні періоди децентралізація інтерпретувалася як інструмент підвищення ефективності розподілу ресурсів, механізм демократизації управління або спосіб зниження фіскальних та управлінських дисбалансів між рівнями влади. Наукове осмислення децентралізації економічної влади формувалося поступово, від нормативно-адміністративних підходів до системних інституційних моделей розподілу влади та ресурсів. У межах цього розвитку в науковій літературі виокремлюються основні виміри децентралізації, що відображають різні аспекти перерозподілу владних і економічних повноважень. Зокрема, адміністративна децентралізація пов'язана з трансформацією управлінських повноважень та делегуванням функцій на нижчі рівні влади; політична децентралізація асоціюється з демократизацією локального рівня та розширенням участі громад у прийнятті рішень; фіскальна децентралізація відбувається шляхом перерозподілу фінансової влади, доходів і видатків між рівнями бюджетної системи; інституційна децентралізація пов'язана зі зміною формальних і неформальних «правил гри», що визначають взаємодію економічних і владних суб'єктів.

Адміністративна децентралізація передбачає передачу частини управлінських функцій від центральних органів влади до регіональних і місцевих структур. Наукові підходи до цього виміру формувалися у межах класичної адміністративної теорії та неоінституціоналізму, в яких принцип субсидіарності та оптимального розподілу компетенцій розглядається як умова підвищення ефективності публічного управління. Волеса Оутса називають «батьком фіскального федералізму». В. Оутс математично довів, що централізований уряд не може бути настільки ж ефективним, як місцева влада, оскільки центр змушений пропонувати «уніфікований» пакет послуг для всіх, тоді як

децентралізація дозволяє підлаштовувати послуги під конкретні потреби громади [10, с. 54-66]. Еволюційно адміністративна децентралізація перейшла від суто територіального делегування повноважень до формування моделей мережевого самоврядування, у яких локальні інституції отримують компетенції для розробки політики та реалізації управлінських рішень. Такий механізм розподілу повноважень забезпечує підвищення якості надання публічних послуг, оперативності реагування та спроможності територіальних громад впливати на регіональний розвиток.

Делегування повноважень прийняття рішень від центральної влади на локальний рівень через виборні органи та місцеві ради передбачає політична децентралізація. Такий підхід створює систему демократичного контролю, в межах якої громадяни мають прямий вплив на вибір місцевих лідерів і розподіл ресурсів. Дж. Б'юкенен та Г. Таллок у своїй класичній праці «The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy» [11] наголошують, що політики та чиновники за своєю природою є раціональними суб'єктами, які переслідують власні інтереси; політична децентралізація, формуючи локальні механізми стримувань і противаг, обмежує монополію центральної влади та стимулює ефективність управління на місцевому рівні. Тобто, демократичні інструменти підзвітності, зокрема контроль за бюджетом і звітність перед громадянами, забезпечують прозорість і підвищують відповідальність органів місцевого самоврядування. Водночас концепція Чарльза Тібу [12, с. 416-424] демонструє, що конкуренція між громадами через мобільність населення, або «голосування ногами», створює квазіринок публічних послуг. Громади змушені підвищувати якість освіти, доріг, безпеки та інших сервісів, а також оптимізувати податкову політику, щоб приваблювати та утримувати мешканців. Таким чином, політична децентралізація поєднує демократичну легітимність і механізми ринкової конкуренції, що дозволяє забезпечувати одночасно ефективний контроль за ресурсами та стимулювати розвиток місцевих громад. В українському контексті завершення реформи громад і прояви «голосування ногами» має стати практичним індикатором успішності місцевих керівників та ефективності політичної децентралізації.

Фіскальна децентралізація передбачає передачу частини податкових повноважень та доходів на місцевий рівень, що створює фінансову автономію територіальних громад і дозволяє формувати власну базу доходів. Такий рівень децентралізації забезпечує розвиток міжбюджетних трансфертів, які компенсують регіональні асиметрії та підтримують фінансову стабільність місцевих бюджетів. Ключовим аспектом є можливість фінансування локальних інвестиційних проєктів, що підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє економічному розвитку на регіональному рівні. Згідно з класичною теорією фіскального федералізму, максимальне наближення управління фінансами до споживачів послуг дозволяє досягти оптимального розподілу публічних ресурсів і підвищити ефективність бюджетної системи [10]. Емпіричні дослідження підтверджують, що фіскальна автономія місцевих органів влади корелює зі зростанням валового внутрішнього продукту, збільшенням інвестиційної активності та покращенням якості публічних послуг. Фінансова децентралізація формує стимули для місцевих органів влади до прозорого і ефективного управління, адже результати їх діяльності безпосередньо впливають на задоволення потреб громадян та економічний потенціал територій [13, с. 1597-1608]. Таким чином, фіскальна децентралізація виступає важливим інструментом посилення економічної автономії громад і розвитку регіональної економіки, забезпечуючи баланс між локальною ініціативою та фінансовою дисципліною.

На сучасному етапі інституційна децентралізація розглядається як найглибший вимір реформування системи економічної влади, оскільки цей рівень децентралізації пов'язаний з трансформацією базових правил, норм і механізмів, що регулюють взаємодію економічних та владних суб'єктів. У межах інституціональної теорії Д. Норт визначає інститути як «правила гри», які формують стимули та обмеження для поведінки економічних агентів і визначають траєкторію економічного розвитку [14, с. 3-10]. Відповідно, зміна інституційної архітектури виступає фундаментальною передумовою ефективної реалізації адміністративних, політичних та фіскальних реформ. Олівер Вільямсон, своєю чергою, наголошує, що інституційна децентралізація змінює механізми координації між суб'єктами управління та сприяє зниженню транзакційних витрат у системі публічного управління [16, с. 5-18]. О. Вільямсон пояснює, що вибір між централізацією (ієрархією) та децентралізацією (ринком або гібридними формами) залежить від того, яка структура краще захищає сторони від ризиків та опортуністичної поведінки. Децентралізація в цьому контексті – це формування інституцій контролю та регулювання на місцевому рівні, що робить правила взаємодії бізнесу та влади більш прозорими.

Практика Європейського Союзу свідчить, що в рамках моделі багаторівневого врядування, інститути децентралізації формують стійку інфраструктуру взаємодії між національним, регіональним і локальним рівнями влади, забезпечуючи узгоджений розподіл повноважень і ресурсів [16, с. 234]. Інституційні обмеження охоплюють як формальні правила (закони, нормативні акти та контракти), так і неформальні норми, що склалися в процесі історичного розвитку суспільства. Саме поєднання формальних і неформальних інститутів визначає ефективність функціонування децентралізованої системи економічної влади. Підкреслимо, що здатність інститутів знижувати невизначеність у взаємодії економічних агентів, є ключовою умовою результативності економічних трансформацій та

розвитку. Тобто, інституційний вимір децентралізації формує стійку основу економічної автономії територій та довгострокового розвитку.

Таким чином, узагальнення теоретичних підходів дозволяє розглядати децентралізацію не як окремий управлінський інструмент, а як комплексний інституційний процес, що розгортається в конкретному соціально-економічному та історичному контексті. Реалізація адміністративного, політичного, фіскального та інституційного вимірів децентралізації визначається національними особливостями розвитку країни, рівнем інституційної зрілості та впливом зовнішніх і внутрішніх викликів. У цьому контексті особливої наукової значущості набуває аналіз еволюції інститутів децентралізації економічної влади в Україні, де поєднання трансформаційної економіки, незавершених інституційних змін, кризових та воєнних шоків сформувало специфічну траєкторію децентралізаційних процесів. Саме тому подальший аналіз зосереджується на історико-інституційній динаміці децентралізації в Україні, що дозволяє простежити закономірності її становлення та ідентифікувати ключові точки інституційних зламів.

З метою узагальнення історико-інституційної динаміки децентралізації економічної влади в Україні та систематизації ключових змін у механізмах перерозподілу повноважень і ресурсів, доцільно виокремити основні етапи еволюції відповідних інститутів, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи еволюції інститутів децентралізації економічної влади в Україні

Етап	Хронологічні межі	Домінуючі характеристики інститутів економічної влади	Ключові інструменти децентралізації	Макроекономічні та регіональні наслідки
I. Централізовано-адміністративний етап	До 2014 р.	Високий рівень централізації економічної та фіскальної влади; формальний характер місцевого самоврядування; слабка фінансова автономія територій	Обмежене делегування повноважень; переважання трансфертної моделі фінансування місцевих бюджетів	Посилення регіональної асиметрії; низька мотивація до локального розвитку; залежність громад від центру
II. Інституційний запуск децентралізації	2014–2016 рр.	Формування нових формальних правил розподілу повноважень; початок трансформації інститутів економічної влади	Бюджетна та податкова децентралізація; укрупнення громад; розширення доходної бази місцевих бюджетів	Зростання фінансової спроможності громад; перші ефекти економічної автономії на локальному рівні
III. Інституційна консолідація	2017–2021 рр.	Закріплення інститутів фіскальної та адміністративної децентралізації; розвиток стратегічного планування на місцях	Середньострокове бюджетне планування; місцеві інвестиційні програми; інфраструктурні субвенції	Активізація регіонального розвитку; зростання капітальних видатків; диференціація ефектів між регіонами
IV. Воєнний етап інституційного стрес-тесту	2022–2025 рр.	Функціонування інститутів децентралізації в умовах воєнного стану; поєднання централізації управління з локальною фінансовою автономією	Антикризове бюджетування; мобілізаційні механізми; екстрений перерозподіл ресурсів	Підвищення ролі місцевих бюджетів у забезпеченні стійкості; зростання міжрегіональної асиметрії
V. Перехід до фази повоєнної відбудови	З 2026 р. (прогноз)	Інституційна адаптація децентралізації до відновлювального розвитку; посилення багаторівневого самоврядування	Залучення міжнародних фінансових ресурсів; локальні відновлювальні стратегії; інститути проєктного управління	Формування нової моделі регіонального зростання; зростання мультиплікативних ефектів місцевих інвестицій

Джерело: складено авторами самостійно

Підкреслимо, що формування інститутів децентралізації економічної влади в Україні розпочиналося в умовах домінування жорстко централізованої моделі управління, за якої фіскальні ресурси концентрувалися на центральному рівні, а фінансова автономія місцевих бюджетів залишалася обмеженою. Повноваження органів місцевого самоврядування мали переважно формальний характер, що зумовлювало слабкі стимули до локального економічного розвитку, відтворення регіональних диспропорцій і високу залежність територій від міжбюджетних трансфертів. У цей період децентралізація фактично не супроводжувалася трансформацією інституційних «правил гри», внаслідок чого місцеві органи влади виконували роль адміністраторів централізованих рішень, а не повноцінних суб'єктів економічної влади. Така інституційна конфігурація відповідала екстрактивному типу інститутів, у межах якого регіональна економіка не виконувала функції самостійного драйвера зростання.

Ініціація реформи децентралізації передбачає якісний зсув у розвитку інститутів економічної влади та пов'язана із поєднанням адміністративного, фіскального та політичного вимірів трансформації. Передача частини податкових надходжень і розширення бюджетних повноважень змінили роль територіальних громад, поступово перетворюючи їх із пасивних отримувачів ресурсів на активних учасників фінансового планування та інвестування. У цей період відбулося інституційне закріплення елементів економічної автономії на місцевому рівні, зокрема через розвиток стратегічного планування, посилення відповідальності за використання бюджетних коштів і зростання ролі локальних інвестиційних ініціатив. Водночас результати децентралізації виявилися неоднорідними, що зумовлювалося відмінностями в економічній базі територій, демографічних характеристиках і доступі до фінансового та інвестиційного капіталу. З інституційної точки зору цей етап мав перехідний характер: формальні правила були суттєво оновлені, однак неформальні управлінські практики та інституційна культура не завжди відповідали новим нормативним умовам. Зазначені обмеження зменшували здатність окремих громад повною мірою реалізувати надані повноваження та зумовлювали асиметричність ефектів реформи.

Подальший розвиток інститутів децентралізації відбувався в умовах повномасштабної війни, яка стала критичною точкою інституційного зламу та радикальної перевірки адаптивної ефективності інституційного середовища. Воєнний стан суттєво трансформував середовище функціонування економічної влади, поєднавши різке скорочення фінансових і ресурсних можливостей із необхідністю оперативного прийняття рішень та реагування на кризові виклики. За цих умов децентралізація проявилася не лише як інструмент довгострокового розвитку, а як ключовий чинник економічної стійкості та інституційної адаптивності держави.

Місцеві бюджети та органи місцевого самоврядування взяли на себе виконання критично важливих функцій із забезпечення життєдіяльності територіальних громад, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення пошкодженої інфраструктури, а також координації взаємодії з гуманітарними й міжнародними партнерами. Це засвідчило трансформацію інститутів децентралізації з механізмів довгострокового соціально-економічного розвитку в інструменти антикризового управління, які здатні забезпечувати адаптивну ефективність інституційного середовища в умовах високої невизначеності та зовнішніх шоків. Водночас воєнний період загострив проблему нерівності інституційних можливостей територіальних громад, виявивши структурні обмеження децентралізації, пов'язані з різною економічною базою, фінансовою спроможністю та управлінською зрілістю, що потребує урахування в подальшій державній політиці.

У перспективі повоєнної відбудови інститути децентралізації економічної влади набувають стратегічного значення, оскільки саме на місцевому рівні концентруватимуться процеси реконструкції інфраструктури, відновлення економічної активності, реінтеграції людського капіталу та реалізації інвестиційних проєктів розвитку. В результаті це зумовлює перехід децентралізації до нової фази, від інституційного становлення до інституційної зрілості, що передбачає посилення багаторівневого самоврядування, розширення ролі територіальних громад у прийнятті економічних рішень та підвищення адаптивної ефективності інституційного середовища у процесах відновлення.

Слід підкреслити, що ефективність децентралізації як механізму стимулювання регіонального розвитку безпосередньо залежить від ступеню реалізації інституційних реформ, якості формальних і неформальних правил та рівня автономії територіальних громад. Зміни у структурі повноважень і ресурсів безпосередньо впливають на макроекономічні показники, інвестиційну активність і регіональні диспропорції, що зумовлює необхідність оцінювання динаміки економічних ефектів децентралізації на різних етапах її впровадження з позицій адаптивної ефективності інституцій.

Еволюція інститутів децентралізації економічної влади супроводжувалася неоднозначними макроекономічними та регіональними ефектами, характер яких змінювався залежно від етапу інституційних трансформацій. На початковому етапі, що характеризувався домінуванням централізованої моделі управління, процеси децентралізації не формували стійких економічних стимулів для розвитку територій: спостерігалася низька частка місцевих бюджетів у ВВП, обмежені можливості для капітальних інвестицій і мінімальна автономія у формуванні регіональних економічних політик. Поступове впровадження адміністративної, політичної та фіскальної децентралізації

зумовило зростання фінансової спроможності громад, що відобразилося у збільшенні частки місцевих бюджетів у ВВП, активізації капітальних видатків та підвищенні регіональної інвестиційної активності [17]. Водночас регіональна асиметрія залишалася значною через нерівномірну економічну базу територій, різну здатність залучення ресурсів і демографічні чинники.

На наступному етапі, який збігався з інституційним розгортанням реформи, децентралізація сприяла активізації регіонального розвитку та зростанню валового регіонального продукту на рівні окремих громад, а також формуванню диференційованих мультиплікативних ефектів місцевих інвестицій. Підвищення ролі місцевих бюджетів у фінансуванні інфраструктурних і соціальних проєктів посилило економічну стійкість громад навіть в умовах зовнішніх шоків [18]. Своєю чергою, воєнний стан продемонстрував критичне значення інституційної спроможності та адаптивної ефективності інституційного середовища: громади з різним рівнем економічної бази та управлінського потенціалу продемонстрували суттєво різні результати, що підкреслює необхідність врахування регіональної асиметрії при формуванні подальшої політики розвитку.

Таким чином, зафіксовані макроекономічні ефекти децентралізації свідчать про зростання ролі місцевих бюджетів у формуванні економічної динаміки територій та посиленні їх адаптаційного потенціалу. Водночас повномасштабна війна суттєво модифікувала умови реалізації цих ефектів, актуалізувавши проблему фінансової спроможності громад, міжрегіональних диспропорцій та стійкості бюджетних систем. У цьому контексті подальші дослідження мають бути зосереджені на аналізі змін у структурі доходів і видатків місцевих бюджетів, впливі воєнних факторів на регіональну асиметрію та механізмах підвищення адаптивної ефективності інституційного середовища у нових соціально-економічних реаліях.

Висновки з проведеного дослідження. Еволюція інститутів децентралізації економічної влади в Україні є багатоступеневим інституційним процесом із детермінованим поєднанням структурних трансформацій, зовнішніх шоків і національних особливостей розвитку. На початковому етапі інституційного формування домінування централізованої моделі управління обмежувало економічну автономію територій і не створювало передумов для зростання валового регіонального продукту та інвестиційної активності на локальному рівні. Ініціація реформи децентралізації сприяла формуванню нової конфігурації економічної влади, що знайшло відображення у зростанні частки місцевих бюджетів у ВВП та підвищенні ролі капітальних видатків у структурі бюджетних ресурсів.

Аналіз макроекономічних ефектів підтверджує наявність позитивного зв'язку між рівнем фіскальної автономії громад і динамікою валового регіонального продукту, хоча сила цього зв'язку істотно варіюється між регіонами. Водночас емпіричні дослідження свідчать, що децентралізація не призвела до автоматичного вирівнювання регіональних диспропорцій, оскільки ефективність використання наданих повноважень залежить від інституційної спроможності та економічної бази територій, а також від рівня адаптивної ефективності інституційного середовища. Воєнний стан виступає критичним екзогенним фактором, який змінює функціональну роль децентралізації, трансформувавши її з інструменту розвитку в механізм економічної стійкості та кризового управління. У цих умовах місцеві бюджети продемонстрували здатність виконувати стабілізаційну функцію, забезпечуючи фінансування нагальних потреб населення, навіть за обмежених ресурсів. Разом із тим, війна загострила міжрегіональну асиметрію макроекономічних показників, що відображається у диференційованій динаміці доходів, видатків та інвестиційної активності громад. Інституційний аналіз засвідчує, що формальні зміни у розподілі повноважень не завжди супроводжувалися трансформацією неформальних практик і управлінської культури, що обмежувало мультиплікативні ефекти децентралізації. У перспективі повоєнної відбудови децентралізація економічної влади набуває стратегічного значення як основа багаторівневого самоврядування та координації відновлювальних інвестицій. Формування нової моделі регіонального розвитку потребує поєднання фіскальної автономії громад із механізмами міжрегіонального вирівнювання та інституційного підсилення локального рівня.

Література

1. Інституційна архітектоніка та динаміка економічних перетворень / за ред. А. А. Гриценка. Київ : Форт, 2008. 928 с.

2. Місцеве самоврядування в Україні: євроінтеграційний шлях : колективна монографія / за заг. ред. Р. М. Плюща. Київ : РІДНА МОВА, 2016. 808 с.

3. Романюк С. А. Децентралізація: теорія та практика застосування : монографія. Київ, 2018. 216 с.

4. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.

5. Патицька Х. О. Фінансова децентралізація як основа формування самодостатніх територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4412 (дата звернення: 03.10.2025).

6. Бліщук К. М. Фінансова децентралізація: проблеми та перспективи. *Ефективність державного управління*. 2018. № 57. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.57.2018.164642.

7. Когут Ю. М., Ковач-Румп Г. Л. Фінансова децентралізація в Україні та її вплив на формування місцевих бюджетів: досягнення і недоліки. *Ефективна економіка.* 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9261 (дата звернення: 03.10.2025).

8. Пономарьов В. В. Світові практики децентралізації влади: порівняльний аналіз : дис. … канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.01 / Одес. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України. Одеса, 2021. 230 с.

9. Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 30-35

10. Oates W. E. Fiscal federalism. New York : Harcourt Brace Jovanovich, 1972. 256 p.

11. Buchanan J. M., Tullock G. The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy. University of Michigan Press, 1962. 361 p.

12. Tiebout C. M. A Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy.* 1956. Vol. 64. № 5. P. 416-424. URL: https://fbaum.unc.edu/teaching/PLSC541_Fall08/tiebout_1956.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

13. Martinez-Vazquez J., McNab R. M. Fiscal Decentralization and Economic Growth. *World Development.* 2003. Vol. 31. Iss. 9. P. 1597-1616. DOI: 10.1016/S0305-750X(03)00109-8.

14. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

15. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York : Free Press, 1985. 450 p.

16. Marks G., Hooghe L. Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*. 2003. Vol. 97. № 2. P. 233-243. URL: https://www.researchgate.net/publication/236219181_Contrasting_Visions_of_Multi-Level_Governance (дата звернення: 10.10.2025).

17. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 01.04.2025 року. *Міністерство розвитку громад та територій України.* 2025. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoring-i-kvartal-2025-roku.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

18. Онищук І. Місцеві бюджети-2024. Хто лідирує за фінансуванням. *Децентралізація.* 2024. URL: https://decentralization.gov.ua/news/18972?utm_source (дата звернення: 14.10.2025).

References

1. Hrytsenko, A.A. (ed.) (2008), *Instytutsiina arkhitektonika ta dynamika ekonomichnykh peretvoren* [Institutional architecture and dynamics of economic transformations], Fort, Kyiv, Ukraine, 928 p.

2. Pliushch, R.M. (ed.) (2016), *Mistseve samovriaduvannia v Ukraini: yevrointehratsiinyi shchliakh* [Local self-government in Ukraine: the path of European integration], collective monograph, RIDNA MOVA, Kyiv, Ukraine, 808 p.

3. Romaniuk, S.A. (2018), *Detsentralizatsiia: teoriia ta praktyka zastosuvannia* [Decentralization: theory and practical application], monograph, Kyiv, Ukraine, 216 p.

4. Zhalilo, Ya.A. (ed.) (2020), *Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini* [Decentralization and formation of regional development policy in Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine, 153 p.

5. Patytska, Kh.O. (2015), "Financial decentralization as a basis for the formation of self-sufficient local communities", *Efektyvna ekonomika,* no. 10, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4412 (access date October 03, 2025).

6. Blishchuk, K.M. (2018), "Financial decentralization: problems and prospects", *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia,* no. 57, DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.57.2018.164642

7. Kohut, Yu.M. and Kovach-Rump, H.L. (2021), "Financial decentralization in Ukraine and its impact on the formation of local budgets: achievements and shortcomings", *Efektyvna ekonomika,* no. 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9261 (access date October 03, 2025).

8. Ponomarov, V.V. (2021), *Svitovi praktyky detsentralizatsii vlady: porivnialnyi analiz* [World practices of decentralization of power: comparative analysis], dissertation … candidate of sciences in public administration: spec. 25.00.01, Odes. rehion. in-t derzh. upr. NADU pry Prezydentovi Ukrainy, Odesa, Ukraine, 230 p.

9. Borshchevskyi, V., Vasylytsia, O. and Matvieiev, Ye. (2022), "Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms", *Derzhava ta rehiony*, no. 2, pp. 30-35.

10. Oates, W.E. (1972), Fiscal federalism, Harcourt Brace Jovanovich, New York, USA, 256 p.

11. Buchanan, J.M. and Tullock, G. (1962), The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy, University of Michigan Press, 361 p.
12. Tiebout, C.M. (1956), "A Pure Theory of Local Expenditures", *Journal of Political Economy,* Vol. 64, no. 5, pp. 416-424, available at: https://fbaum.unc.edu/teaching/PLSC541_Fall08/tiebout_1956.pdf (access date October 07, 2025).
13. Martinez-Vazquez, J. and McNab, R. M. (2003), "Fiscal Decentralization and Economic Growth", *World Development,* Vol. 31, iss. 9, pp. 1597-1616. DOI: 10.1016/S0305-750X(03)00109-8
14. North, D.C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, USA, 152 p.
15. Williamson, O.E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, Free Press, New York, USA, 450 p.
16. Marks, G. and Hooghe, L. (2003), "Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance", *American Political Science Review*, Vol. 97, no. 2, pp. 233-243, available at: https://www.researchgate.net/publication/236219181_Contrasting_Visions_of_Multi-Level_Governance (access date October 10, 2025).
17. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2025), *Monitorynh reformy mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady stanom na 01.04.2025 roku* [Monitoring the reform of local self-government and territorial organization of power as of April 1, 2025], Kyiv, Ukraine, available at: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoring-i-kvartal-2025-roku.pdf (access date October 14, 2025).
18. Onyshchuk, I. (2024), "Local budgets-2024. Who is leading in financing", *Detsentralizatsiia,* available at: https://decentralization.gov.ua/news/18972?utm_source (access date October 14, 2025).

Прушківська Е.В., Прушківський В.Г.

ЕВОЛЮЦІЯ ІНСТИТУТІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ

Мета. Комплексний аналіз еволюції інститутів децентралізації економічної влади задля ідентифікації їх макроекономічних ефектів та обґрунтування особливостей формування в Україні.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано інституціональний та еволюційний підходи для аналізу розвитку інститутів децентралізації економічної влади. Використано системний і структурно-функціональний аналіз для виокремлення адміністративного, політичного, фіскального та інституційного вимірів децентралізації, а також історико-логічний метод для дослідження етапів їх еволюції. Компаративний аналіз дозволив зіставити теоретичні підходи та національні особливості формування інститутів децентралізації. Емпіричну основу дослідження становили статистичні дані щодо місцевих бюджетів, валового регіонального продукту та показників регіонального розвитку, що дало змогу оцінити макроекономічні ефекти децентралізації в Україні.

Результати дослідження. Встановлено, що децентралізація економічної влади є комплексним інституційним процесом, еволюція якого відбувається через поєднання адміністративних, політичних, фіскальних та інституційних змін. Обґрунтовано, що на різних етапах розвитку інститутів децентралізації формуються відмінні макроекономічні та регіональні ефекти, зумовлені рівнем автономії територіальних громад, ступенем інституційної зрілості та адаптивною ефективністю інституційного середовища. Показано, що в умовах воєнного стану децентралізація трансформувалася з інструменту розвитку в механізм економічної стійкості та антикризового управління. Виявлено зростання ролі місцевих бюджетів у підтриманні економічної активності територій із одночасним посиленням регіональної асиметрії. Доведено, що у перспективі повоєнного відновлення інститути децентралізації набувають стратегічного значення для відновлення регіональної економіки та реалізації політики багаторівневого самоврядування.

Наукова новизна результатів дослідження. Наукова новизна полягає у комплексному поєднанні еволюційного та інституціонального підходів до аналізу децентралізації економічної влади, що дозволило розглядати її не як окрему реформу управління, а як динамічний процес трансформації інститутів економічної влади. На відміну від наявних досліджень, обґрунтовано взаємозв'язок між етапами еволюції інститутів децентралізації та зміною характеру їх макроекономічних ефектів в умовах трансформаційної економіки та воєнних шоків.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування при формуванні політики децентралізації, регіонального розвитку та повоєнного відновлення. Запропоновані підходи створюють аналітичну основу для оцінювання економічної спроможності територіальних громад, удосконалення міжбюджетних відносин і підвищення ефективності багаторівневого самоврядування в Україні.

Ключові слова: децентралізація економічної влади, інститути економічної влади, інституціональне середовище, макроекономічні ефекти, регіональна економіка, місцеві бюджети, трансформаційні процеси, повоєнне відновлення, адаптивна ефективність інституційного середовища.

Prushkivska E.V., Prushkivskyi V.H.

THE EVOLUTION OF INSTITUTIONS FOR THE DECENTRALISATION OF ECONOMIC POWER IN UKRAINE: THEORETICAL FOUNDATIONS AND MACROECONOMIC EFFECTS

Purpose. The aim of the study is to conduct a comprehensive analysis of the evolution of institutions of economic power decentralization in order to identify their macroeconomic effects and substantiate the peculiarities of their formation in Ukraine.

Methodology of research. In the course of the research, institutional and evolutionary approaches were used to analyze the development of institutions of economic power decentralization. Systemic, structural and functional analysis was used to identify the administrative, political, fiscal and institutional dimensions of decentralization, as well as a historical and logical method to study the stages of their evolution.

Comparative analysis made it possible to compare theoretical approaches and national features of the formation of decentralization institutions. The empirical basis of the study was statistical data on local budgets, gross regional product and regional development indicators, which made it possible to assess the macroeconomic effects of decentralization in Ukraine.

Findings. It has been established that decentralization of economic power is a complex institutional process, the evolution of which occurs through a combination of administrative, political, fiscal and institutional changes. It has been substantiated that at different stages of the development of decentralization institutions, different macroeconomic and regional effects are formed, determined by the level of autonomy of territorial communities, the degree of institutional maturity and the adaptive efficiency of the institutional environment. It is shown that in the conditions of martial law, decentralization has transformed from an instrument of development into a mechanism of economic stability and crisis management.

The growing role of local budgets in supporting economic activity in the territories has been revealed, with a simultaneous increase in regional asymmetry. It has been proven that in the context of post-war recovery, decentralization institutions are of strategic importance for the restoration of the regional economy and the implementation of multi-level self-government policies.

Originality. The scientific novelty lies in the comprehensive combination of evolutionary and institutional approaches to the analysis of the decentralization of economic power, which made it possible to consider it not as a separate management reform, but as a dynamic process of transformation of economic power institutions. Unlike existing studies, the interconnection between the stages of evolution of decentralization institutions and the change in the nature of their macroeconomic effects in the context of a transitional economy and military shocks is substantiated.

Practical value. The obtained results can be used by state and local government bodies in shaping policies on decentralization, regional development and post-war recovery. The proposed approaches create an analytical basis for assessing the economic capacity of local communities, improving inter-budgetary relations and increasing the effectiveness of multi-level self-government in Ukraine.

Key words: decentralization of economic power, institutions of economic power, institutional environment, macroeconomic effects, regional economy, local budgets, transformation processes, post-war recovery, adaptive efficiency of the institutional environment.

Дата надходження рукопису: 06.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 08.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

МАРКЕТИНГ І РИНКОВІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.564:338.45:631.1(477) DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.18
JEL Classification: F14, Q17, Q18, O13, L66

Сегеда С.А.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6179-564X,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

ВІД СИРОВИННОЇ МОДЕЛІ ДО ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ: СТРУКТУРНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКСПОРТУ АГРАРНО-ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

Seheda S.A.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department of marketing and business analytics,
Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

TRANSITIONING FROM A RAW-MATERIAL EXPORT MODEL TO VALUE-ADDED CHAINS: STRUCTURAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S AGRI-FOOD EXPORT SECTOR

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси в аграрному секторі України впродовж останніх десятиліть супроводжувалися істотним нарощуванням виробництва зернових та олійних культур і зростанням ролі аграрно-продовольчої продукції в товарній структурі експорту. Водночас це зростання відбувалося переважно без розвитку внутрішніх ланцюгів доданої вартості, що обмежує економічний ефект від експортоорієнтованої моделі аграрного виробництва.

Попри збільшення валового виробництва, використання зерна на тих етапах ланцюгів доданої вартості, де формується найбільша додана вартість – у комбікормовій промисловості, глибокій промисловій переробці та тваринництві як формі «біологічної переробки», – має тенденцію до скорочення. Аналогічні структурні диспропорції спостерігаються і в сегменті олійних культур: темпи зростання рафінації, фракціонування, виробництва харчових інгредієнтів і готових продуктів істотно поступаються динаміці первинного виробництва насіння. В результаті значна частина потенційної доданої вартості, що могла б отримуватися в національній економіці на етапах переробки, формується за її межами.

Процеси міжнародної економічної інтеграції – вступ України до Світової організації торгівлі та укладення Угоди про асоціацію з Європейським Союзом – розширили доступ аграрно-продовольчої продукції на зовнішні ринки та сприяли істотному зростанню валютних надходжень. Аграрний сектор перетворився на ключове джерело експортної виручки, забезпечуючи понад половину загального товарного експорту країни. Проте така експортна спеціалізація має переважно сировинний характер і не супроводжується відповідним розвитком переробних галузей, виробництва готових харчових продуктів, інгредієнтів і продукції тваринництва.

Сировинна структура аграрно-продовольчого експорту формує низку довгострокових ризиків, зокрема високу вразливість до цінових коливань на світових ринках, обмежене утримання доданої вартості в національній економіці, звуження внутрішніх ланцюгів доданої вартості та ослаблення продовольчої безпеки через недостатній розвиток тваринництва й переробки. За таких умов нарощування фізичних обсягів експорту не трансформується у пропорційне економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору.

У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває формування державної політики, спрямованої на переорієнтацію аграрного експорту з продажу сировини на створення, утримання та розширення доданої вартості в межах національних ланцюгів доданої вартості. Йдеться про розвиток промислової та біологічної переробки зернових і олійних культур, підтримку виробництва готових харчових продуктів і харчових інгредієнтів, освоєння нових ринків продукції з високою доданою вартістю та

посилення позицій українських виробників у глобальних і регіональних ланцюгах доданої вартості.

Таким чином, проблема оптимізації товарної структури аграрно-продовольчого експорту України крізь призму формування ефективних ланцюгів доданої вартості є ключовою передумовою підвищення стійкості аграрного сектору, зростання отримуваної в країні доданої вартості та забезпечення довгострокового економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі України питання розвитку аграрно-продовольчого експорту та його ролі в економічному зростанні розглядаються у межах кількох взаємопов'язаних напрямів, що відрізняються методологічними підходами та рівнем узагальнення.

Перший напрям представлений макроторговельними дослідженнями, у яких аналізуються динаміка, товарна та географічна структура експорту, наслідки торговельної лібералізації, а також зміни ролі аграрного сектору в зовнішній торгівлі України. В працях українських учених наголошується на зростанні частки аграрної продукції в товарному експорті та посиленні сировинної спеціалізації, що формує залежність економіки від світової цінової кон'юнктури [1; 2; 3–7]. Дослідження також фіксують контрциклічну роль аграрного експорту в періоди економічної нестабільності, однак здебільшого обмежуються кількісною оцінкою експортних потоків без аналізу отримуваної в країні доданої вартості [8]. Як наслідок, у межах цього підходу недостатньо розкрито механізми переходу від експорту сировини до продукції з вищою маржинальністю.

Другий напрям охоплює секторальні дослідження аграрного виробництва (зерновий, олійний та тваринницький підкомплекси), у яких аналізуються продуктивність, логістика, інфраструктурні обмеження, а також інституційні бар'єри розвитку переробки. У працях вітчизняних авторів систематично підкреслюється домінування зерна та насіння олійних культур у структурі експорту та відносно низька частка готових харчових продуктів і харчових інгредієнтів [9; 10]. Окремі дослідження акцентують увагу на ролі переробки сільськогосподарської продукції як ключового чинника зростання доданої вартості та необхідності відновлення тваринництва як елемента «біологічної переробки» рослинної сировини [11; 12]. Водночас наявні пропозиції мають переважно фрагментарний характер і не формують цілісного бачення розвитку внутрішніх ланцюгів доданої вартості в аграрному секторі.

Третій напрям пов'язаний із дослідженнями доданої вартості та структурних трансформацій економіки, в межах яких аграрний експорт розглядається як складова загальних процесів деіндустріалізації та сировинної спеціалізації. Українські науковці наголошують, що зростання експорту без розвитку переробних галузей не забезпечує стійкого економічного зростання та призводить до втрати потенційної доданої вартості [3]. У цьому контексті окремі автори звертаються до концепції ланцюгів створення доданої вартості, підкреслюючи необхідність їх формування як елемента економічної безпеки та довгострокової конкурентоспроможності [1]. Проте практичні механізми інтеграції аграрного сектору України у внутрішні та глобальні ланцюги доданої вартості залишаються недостатньо опрацьованими.

Таким чином, попри значний обсяг наукових публікацій, нерозв'язаною раніше проблемою залишається відсутність інтегрованого підходу до трансформації аграрно-продовольчого експорту від сировинної моделі до моделі, орієнтованої на створення та утримання доданої вартості. Більшість наявних досліджень фіксує сировинну спрямованість експорту та цінову волатильність, однак не пропонує комплексного інструментарію, що поєднував би картування ланцюгів доданої вартості, систему вимірюваних показників та узгоджені за часом інструменти державної політики. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування шляхів підвищення частки переробленої та готової продукції в експорті аграрно-продовольчого сектору України.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження місця аграрно-продовольчої продукції в товарній структурі експорту України через призму створення та утримання доданої вартості, а також розроблення пропозицій щодо удосконалення напрямів використання продукції аграрного сектору в межах національних ланцюгів доданої вартості. Особлива увага приділяється обґрунтуванню переорієнтації товарної структури експорту з сировинних позицій на експорт готових харчових продуктів і продуктів глибокої переробки, що забезпечують значно вищий рівень доданої вартості та сприяють стійкому економічному розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрний сектор України завдяки експорту своєї продукції у 2024 році забезпечив надходження у сумі 24,7 млрд дол. США, що становить 59,1 % в товарній структурі зовнішньої торгівлі [13]. Порівняно із 2000 роком сума зросла у 18 разів, а її частка підвищилась майже на 50 відсоткових пункти, з позитивним сальдо 13,6 млрд дол. США. При цьому, загальна сума експорту збільшилась за цей період з 14,6 до 41,7 млрд дол. США, або в 2,9 рази. Таке позиціонування аграрного сектору в товарній структурі зовнішньої торгівлі можна було б віднести до позитиву, якби не зважати на зменшення суми надходжень у 2014–2016 рр. та переважання в структурі експорту сировинної складової, що несе в собі певні ризики організаційного й фінансового характеру. Так, обсяги надходжень від експорту аграрно-продовольчої продукції, що зростали до 2021 р., досягнувши 27,7 млрд дол. США, зменшувались у 2013–2016 рр. і після 2018 р. почали перевищувати рівень 2012 року (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка валютних надходжень від зовнішньої торгівлі України та місце аграрно-продовольчої продукції в ній

Рік	Сума всього, млн дол. США	Темп зростання відносно 2000 р., %	У тому числі аграрний сектор, млн дол. США	Темп зростання відносно 2000 р., %	Частка аграрного сектора в загальному експорті, %
2000	14572,5	-	1374,4	-	9,4
2001	16264,7	111,6	1823,8	132,7	11,2
2002	17957,1	123,2	2388,9	173,8	13,3
2003	23080,2	158,4	2732,3	198,8	11,8
2004	32672,3	224,2	3472,8	252,7	10,6
2005	34228,4	234,9	4304,8	313,2	12,6
2006	38368,0	263,3	4712,6	342,9	12,3
2007	49296,1	338,3	6287,0	457,4	12,8
2008	66954,4	459,4	10837,6	788,5	16,2
2009	39695,7	272,4	9514,9	692,3	24,0
2010	51405,2	352,7	9936,0	722,9	19,3
2011	68394,2	469,3	12804,1	931,6	18,7
2012	68830,4	472,3	17905,6	1302,8	26,0
2013	63320,7	434,5	17038,8	1239,7	26,9
2014[1]	53901,7	369,9	16668,9	1212,8	30,9
2015[1]	38127,1	261,6	14563,1	1059,6	38,3
2016[1]	36361,7	249,5	15281,8	1111,9	42,0
2017[1]	43266,6	296,9	17758,4	1292,1	41,0
2018[1)]	47333,9	324,8	18612,8	1354,2	39,3
2019[1)]	50054,6	343,5	22144,1	1611,2	44,2
2020[1)]	49191,8	337,6	22179,3	1613,7	45,1
2021[1)]	68072,3	467,1	27708,9	2016,1	40,7
2022[1)]	44135,6	302,9	23390,0	1701,8	53,0
2023[1)]	36182,9	248,3	22000,7	1600,7	60,8
2024[1)]	41733,3	286,4	24683,2	1795,9	59,1

[1)] Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини Донецької і Луганської областей.

Джерело: розраховано автором за даними [13]

Аграрний експорт за період 2000–2024 рр. виріс у 18 разів (з 1,37 до 24,68 млрд дол. США.), тоді як загальний товарний експорт збільшився лише у 2,86 рази (з 14,57 до 41,73 млрд дол. США). Це означає, що аграрний сектор зростав приблизно у 6,3 рази швидше за середній темп загального експорту товарів, робіт і послуг. Частка аграрного сектору у товарному експорті України підвищилась з 9,4 % (2000р.) до 59,1 % (2024р.), з максимальною позначкою 60,8 % у 2023 році.

Аналіз даних табл. 1 показав, що середня частка аграрно-продовольчого сектору у загальному експорті країни за роками відрізняється: за 2000–2008 рр. – 12,2 %; за 2009–2013 рр. – 23,0 %; 2014–2019 рр. – 39,3 %; 2020–2024 рр. – 51,7 %. Таким чином, можна зробити висновок про контрциклічність ролі аграрного сектору: його частка зростає, коли обсяги загального експорту товарів, робіт та послуг зменшуються.

Дані табл. 1 показують, що аграрний сектор є досить резильєнтним до викликів економічних та політичних криз. Так, під час світової фінансової кризи (2008–2009 рр.) обсяги експорту аграрної продукції знизились на 12,2 %, в той час як загальний експорт української продукції – на 40,7 %. Після повномасштабного вторгнення росії у лютому 2022 року вартість аграрного експорту зменшилась на 20,6 %, в той час як загальний експорт української продукції – на 46,8 %. Відповідно, обсяги експорту аграрної продукції падали значно меншими темпами, ніж загальна сума експорту завдяки відносно стабільному глобальному попиту на продовольство. Але зростаюча частка аграрно-продуктового експорту у періоди спаду – це не лише «перевага», а й симптом деіндустріалізації та вразливості до цінових циклів сировинних товарів.

Таким чином, аграрний сектор забезпечує відносну стабільність експортних надходжень України в умовах макроекономічних шоків. Водночас ця стабільність ґрунтується переважно на сировинній спеціалізації, що обмежує рівень утримуваної в країні доданої вартості та підвищує вразливість до світових цінових коливань. Для кращого розуміння даної тези розглянемо більш детально дані табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка експорту аграрно-продовольчої продукції України

Код і назва товарів згідно УКТЗЕД	2000		2010		2020		2024		Відхилення 2024 р. до 2000 р.	
	млн дол. США	частка, %	млн дол. США	частка, %	млн дол. США	частка, %	млн дол. США	частка, %	млн дол. США	відсоткових пунктів
Продукція аграрного сектору, всього	1374,4	100,0	9936,0	100,0	22179,3	100,0	24683,2	100,0	23308,8	-
I. Живі тварини та продукти тваринництва, всього	366,3	26,6	771,4	7,8	1188,2	5,4	1643,5	6,7	1277,2	-19,9
02 м'ясо та харчові субпродукти	194,3	14,1	90,2	0,9	652,1	2,9	1052,8	4,3	858,5	-9,8
04 молоко та молочні продукти, яйця, мед	139,8	10,2	648,8	6,5	426,5	1,9	489,3	2,0	349,5	-8,2
II. Продукти рослинного походження, всього	364,9	26,6	3976,2	40,0	11883,2	53,6	13527,6	54,8	13162,7	28,2
10 зернові культури	124,0	9,0	2467,1	24,8	9410,7	42,4	9418,3	38,2	9294,3	27,2
11 продукція борошномельного виробництва	13,9	1,0	80,8	0,8	154,5	0,7	133,7	0,5	119,8	-0,5
12 насіння і плоди олійних культур	195,7	14,2	1085,7	10,9	1842,4	8,3	3393,8	13,7	3198,1	-0,5
III. Жири та олії рослинного і тваринного походження	240,1	17,5	2617,3	26,3	5746,9	25,9	5756,4	23,3	5516,3	5,8
IV. Готові харчові продукти, всього	403,1	29,3	2571,1	25,9	3361,0	15,2	3755,7	15,2	3352,6	-9,1
22 алкогольні і безалкогольні напої та оцет	42,7	3,1	443,7	4,5	223,7	1,0	312,3	1,3	269,6	-1,8
23 залишки і відходи харчової промисловості	42,4	3,1	479,1	4,8	1576,5	7,1	1481,1	6,0	1438,7	2,9

Джерело: розраховано автором за даними [13]

В структурі надходжень валюти від експорту переважає продукція рослинницького походження, що збільшились з 0,4 млрд дол. США до 13,5 млрд дол. США, а її частка в загальній сумі підвищилась на 28,2 в.п. і становила 54,8 %. Позитивну динаміку також демонструє група III «Жири та олії рослинного і тваринного походження», частка якої підвищилась з 17,5 % до 23,3 %, або на 5,8 в.п. Натомість частки товарних груп IV «Готові харчові продукти» та I «Живі тварини та продукти тваринництва» протягом 2000–2024 рр. зменшились на 14,1 в.п. та 19,9 в.п. відповідно. Таким чином, зростання обсягів експортної виручки агарного сектору економіки забезпечили сировинні та напівсировинні позиції рослинного походження (зернові та олійні культури, рослинні олії), тоді як готові харчові продукти і продукція тваринництва втратили «вагу» в експорті. Це підсилює «сировинну пастку» та знижує отримувану в країні додану вартість.

Аналіз даних табл. 2 засвідчив, що головним драйвером зростання аграрного експорту є зернові культури, вартість яких збільшилась з 124 млн дол. США у 2000 році до 9418 млн дол. США у 2024 році, або у 76 разів. Дана продукція є головною «тягово-рушійною» позицією українського експорту, але на нижньому щаблі ланцюга доданої вартості.

У більш ніж 17 разів збільшилась сума експортної виручки від реалізації насіння олійних культур. В той же час їх частка в структурі загального експорту продукції аграрного сектору країни майже не змінилась – 14,2 % у 2000 році та 13,7 % у 2024 році. Даний вид продукції також є переважно неперероблеим експортом.

Вартість експорту п. 23 «Залишки та відходи харчової промисловості» товарної групи IV «Готові харчові продукти» протягом аналізованого періоду збільшилась майже у 35 разів, хоча у відносних

показниках частка підвищилась лише на 2,9 в.п. Варто зауважити, що всередині даної товарної групи швидкими темпами зростають низькоцінові позиції.

Експортна виручка від реалізації продукції борошномельного виробництва протягом 2000–2024 рр. збільшилася у 9,6 разів, але її частка в структурі загального експорту продукції аграрного сектору економіки знизилась на 0,5 в.п. Тобто, темпи зростання продукції борошномельного виробництва повільніші за темпи нарощування експорту зерна, що свідчить про більшу зацікавленість в його експорті як сировини, ніж продукції промислової переробки (борошна), що містить більшу додану вартість, або про відсутність мотивації її нарощування. Це свідчить про втрату країною доданої вартості.

У 4,5 рази (з 366 млн дол. США до 1644 млн дол. США) збільшені надходження від реалізації живих тварин та продукції тваринництва, але їх частка в структурі аграрного експорту знизилась з 26,6 % до 6,7 %, або на 20 в.п. Це індикатор слабкої біологічної переробки зерна та шротів у продукти з високою доданою вартістю (молоко та молочні продукти, м'ясо та м'ясні вироби).

Детальний аналіз групи I «Живі тварини та продукти тваринництва» показав помітне зміщення окремих товарних груп: експортна виручка від реалізації м'яса і харчових субпродуктів збільшилась до 1,05 млрд дол. США у 2024 р. (проти 194 млн дол. США у 2000 р.). В той же час питома вага в структурі загального експорту аграрно-продовольчої продукції знизилась до 4,3 %. Частка п. 04 «Молоко та молочні продукти, яйця, мед» протягом аналізованого періоду знизилась з 10,2 % до 2,0 %. Це підтверджує недорозвиненість ланок ланцюгів доданої вартості у тваринництві.

Аналіз показників експорту аграрно-продовольчої продукції України протягом 2000–2024 рр. дозволив зробити наступні висновки:

1. Левову частку приросту експортної виручки забезпечили зернові (майже 40 % приросту) та олійні культури (13,7 % приросту), а також рослинні олії з мінімальним рівнем обробки (23,7 % приросту). Готові продукти з високою доданою вартістю не зросли пропорційно, їх частка навіть знизилася.

2. Відбулися структурні зміни у товарній групі IV «Готові харчові продукти». Найшвидшими темпами тут зростала вартість п. 23 «Залишки і відходи харчової промисловості». Натомість частка брендованих категорій товарів (алкогольні і безалкогольні напої, кондитерські вироби, готові вироби з зерна, продукти переробки овочів) знизилась. Це свідчить про те, що товарна група наповнюється продукцією з низькою доданою вартістю.

3. Вузьким місцем аграрного експорту є низька частка продукції промислової або біологічної переробки. Навіть у близьких до зерна позиціях – п. 11 «Продукція борошномельного виробництва» та п. 19 «Готові вироби з зерна» – частка у структурі експортної виручки не зростає. Це означає, що додана вартість «витікає» за кордон разом із сировиною.

4. У структурі українського експорту спостерігається посилення сировинної спеціалізації (продукція рослинного походження) на противагу зменшенню частки товарних груп з вищою доданою вартістю (готові харчові продукти).

Таким чином, обсяги і структура експорту аграрно-продовольчої продукції має сировинне спрямування і, хоча експорт приносить значні валютні надходження, проте робить позиції країни досить вразливими на світовому ринку та несе певні економічні ризики для аграрного сектору.

Сировинний характер експорту аграрно-продовольчої продукції експерти вважають основною причиною значного відставання від розвинутих країн світу [10]. На нашу думку, це не причина відставання економіки країни, а наслідок відсутності прийнятої на законодавчому рівні стратегії розвитку аграрного сектора, непродуманого господарювання, що призвело до безвідповідальності бізнес-структур перед суспільством і країною.

Сировинний характер товарної структури зовнішньої торгівлі аграрно-продуктового ринку України зумовлюється як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Економічна лібералізація, як нова цінність реформування національної економіки, не реалізувалась. В аграрному секторі переважає виснажлива модель землекористування, проігноровано важливість застосування спеціалізованих сівозмін, що порушує дію об'єктивних економічних законів та законів розвитку природи і суспільства; порушено рівновагу між основними галузями – рослинництвом і тваринництвом, що обмежує створення доданої вартості, нарощування виробництва органічної продукції та загострює існуючу проблему виснаження ґрунтів. Перевага надається малозатратним галузям зі швидким оборотом капіталу. В рослинництві культивуються кон'юнктурні культури, продукція яких має високу енергетичну цінність та стабільний попит, необмежений на зовнішньому ринку, а саме: зернові (пшениця, кукурудза) і насіння олійних (ріпак, соя, соняшник).

Для прикладу приведемо ситуацію з реалізацією зерна пшениці (рис. 1).

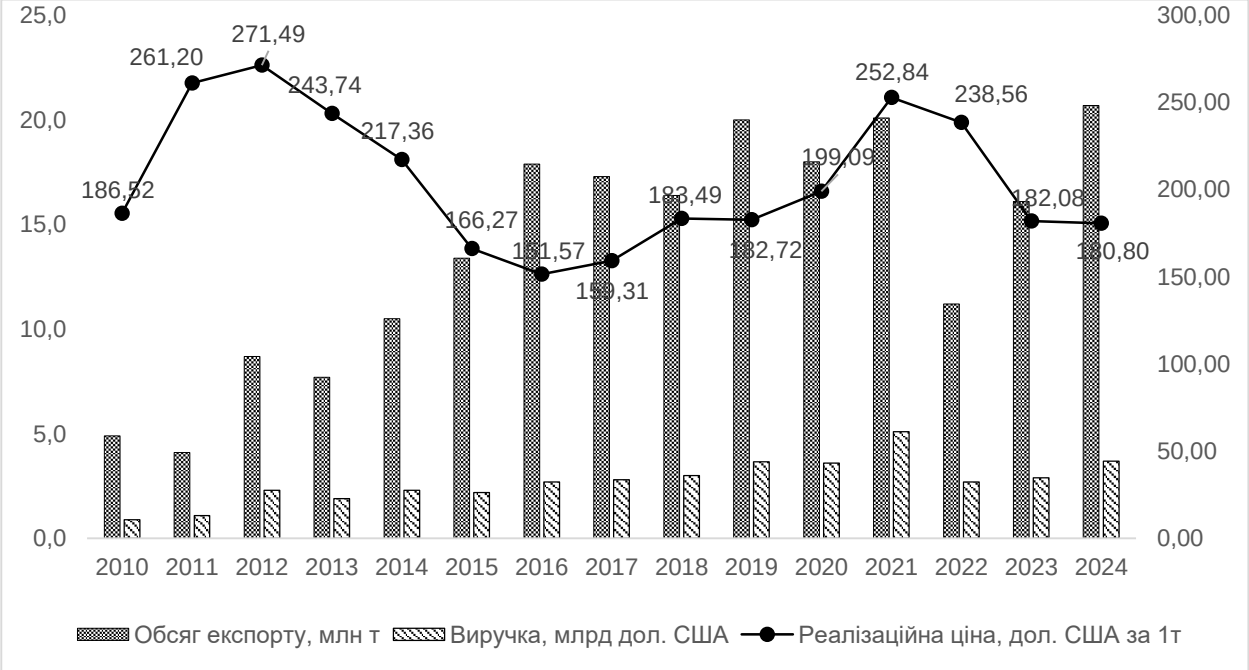

Рис. 1. Динаміка обсягів, валютної виручки та середньої експортної ціни пшениці

Джерело: розраховано автором за даними [13]

За інформацією Державної служби статистики України, експорт пшениці протягом 2010–2024 рр. зріс з 4,9 млн т до 20,7 млн т, або у 4,2 рази [13]. При цьому сума валютних надходжень збільшилась з 0,9 млрд дол. США до 3,7 млрд дол. США, або в 4,1 рази. Ціна експорту пшениці по відношенню до 2010 року зростала у 2011–2014 роках та 2020–2022 роках.

Аналогічна ситуація спостерігається з експортом кукурудзи, обсяги якої за 2010–2024 рр. зросли у 7,4 рази, тоді як виручка – у 6,38 рази (рис. 2).

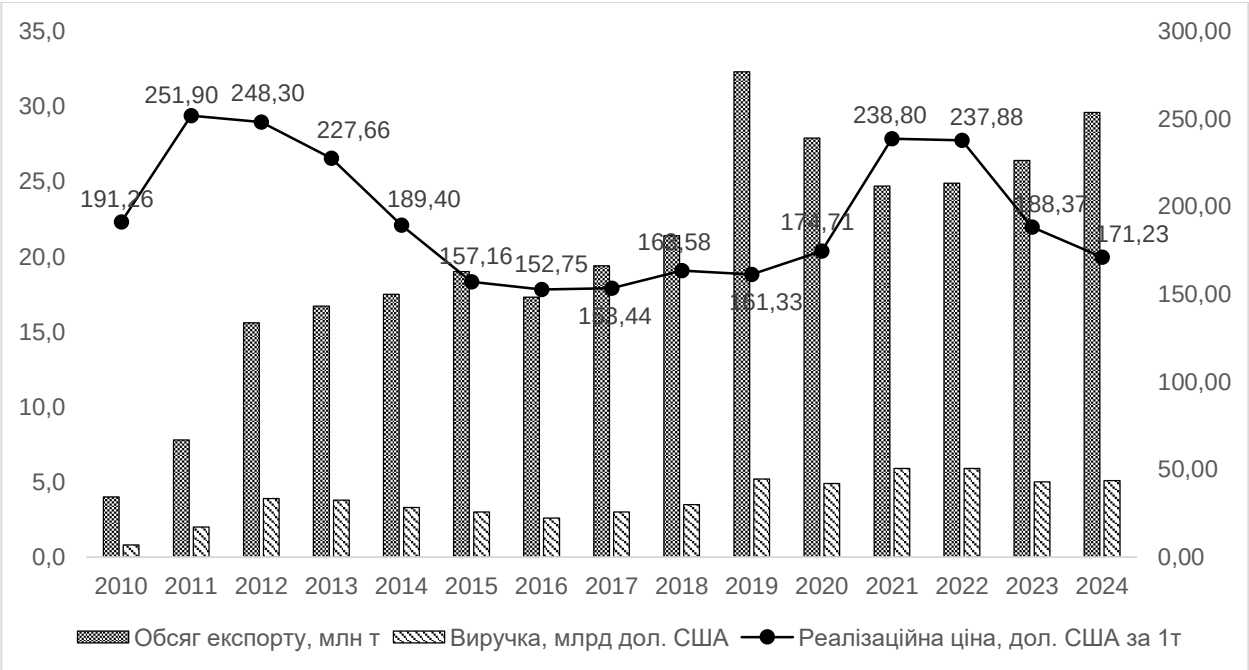

Рис. 2. Динаміка обсягів, валютної виручки та середньої експортної ціни кукурудзи

Джерело: розраховано автором за даними [13]

Середня експортна ціна знизилася приблизно з 191 дол. США за тонну до 171 дол. США за тонну. Аналіз показав, що приріст виручки на 4,3 млрд дол. США сформований переважно кількісним фактором (+5,12 млрд дол. США), тоді як ціновий фактор зменшив результат (–0,82 млрд дол. США).

Еластичність виручки за обсягом (E=0,93) підтверджує нижчу, ніж пропорційна, віддачу від масштабування. Це свідчить про вразливість сировинної моделі та необхідність підвищення доданої вартості через розвиток переробної галузі (виробництво крохмалю, сиропів, олії, інгредієнтів), фасування та біологічної переробки у тваринництві.

Дослідження динаміки обсягів виробництва й експорту насіння і плодів олійних культур свідчить про те, що тут теж спостерігається експортоорієнтоване виробництво. Так, експорт соєвих бобів протягом 2010–2024 рр. збільшився в 7,6 рази і у 2024 році становив 3,4 млн т, або більше 51 % від обсягів внутрішнього виробництва при підвищені ціни з 387,66 до 391,61 дол. США за 1 тонну, або на 1,0 % (рис. 3).

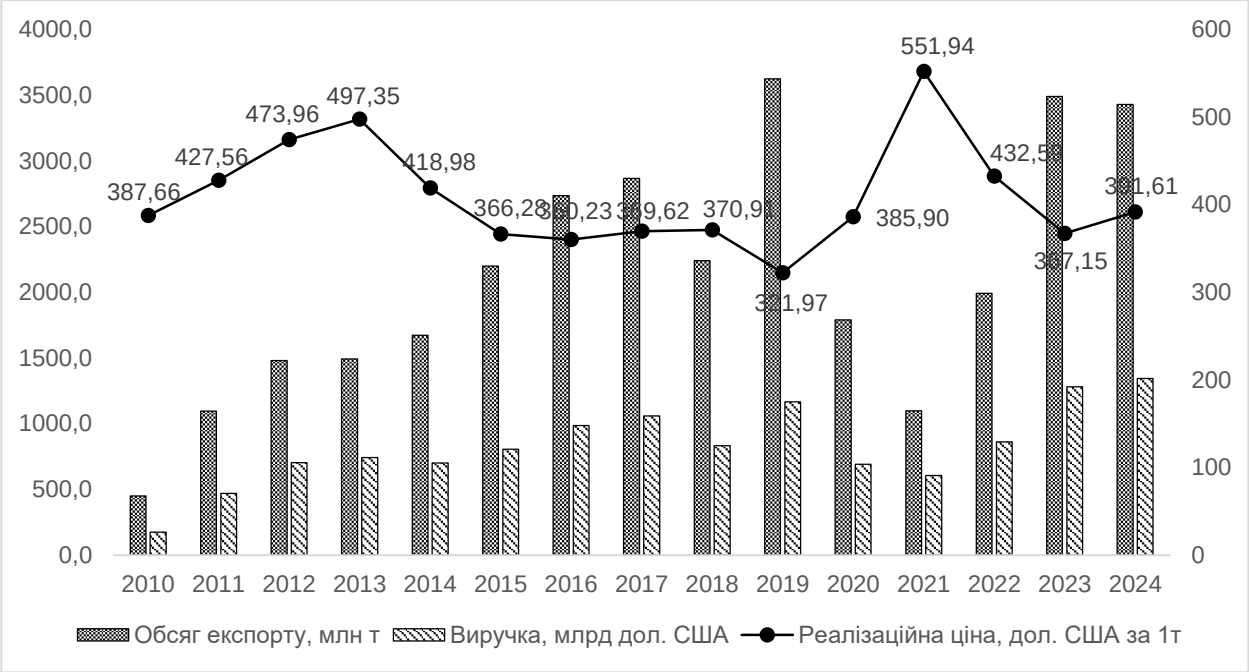

Рис. 3. Динаміка обсягів, валютної виручки та середньої експортної ціни соєвих бобів

Джерело: розраховано автором за даними [13]

Обсяги експорту насіння ріпаку зросли в 2,6 рази і в 2024 році становили 3,9 млн т, або більше 100 % від обсягів внутрішнього виробництва при підвищенні ціни з 625,5 до 1850,0 дол. США за 1 т, або майже у 3 рази (рис. 4). Незважаючи на кількаразове збільшення обсягів експорту та ціни продажу, виручка від реалізації за досліджуваний період збільшилась лише на 13,8%. Аналіз динаміки експорту насіння ріпаку показав, що довгострокове зростання виручки сформовано насамперед за рахунок масштабування фізичних обсягів, тоді як середня експортна ціна проявляє підвищену волатильність і на окремих відрізках нівелює частину «кількісного» ефекту. Така конфігурація відповідає нижнім ланкам ланцюга доданої вартості (сировина) і зумовлює втрату доданої вартості, яку країна могла б утримувати за рахунок розвитку внутрішньої переробки, рафінації та виробництва інгредієнтів (включно з біопальним), а також через біологічну переробку шроту в тваринництві.

Аналіз засвідчив, що виробництво олійних культур (за винятком соняшнику) є експортоорієнтованим. На експорт реалізується більше половини вирощеної сої та ріпаку. Суб'єкти ринку не зацікавленні в промисловій переробці вирощеного врожаю з відповідною подальшою реалізацією продуктів переробки – олії, маргарину, майонезу та ін.

Нарощування обсягів виробництва зернових та олійних культур в Україні відбувалося за умов обмеженої диверсифікації напрямів їх використання. Водночас тривале скорочення поголів'я тваринництва зменшило потребу в комбікормах і звузило внутрішній попит на продукцію рослинництва для кормових цілей. Це, своєю чергою, обмежило можливості формування внутрішніх ланцюгів доданої вартості та зменшило випуск продукції тваринництва, яка традиційно має значно вищу маржинальність і експортний потенціал.

Недостатній розвиток промислових технологій глибокої переробки зернових і олійних культур, а також переробки побічної сировини (висівок, шротів, патоки) стримує створення продукції з високою доданою вартістю. Обмежені масштаби виробництва біоенергетичних ресурсів (біоетанол, біогаз, біодизель) зменшують внутрішнє споживання сировини та можливості імпортозаміщення енергоносіїв, хоча саме ці сегменти забезпечують значний мультиплікативний ефект для економіки.

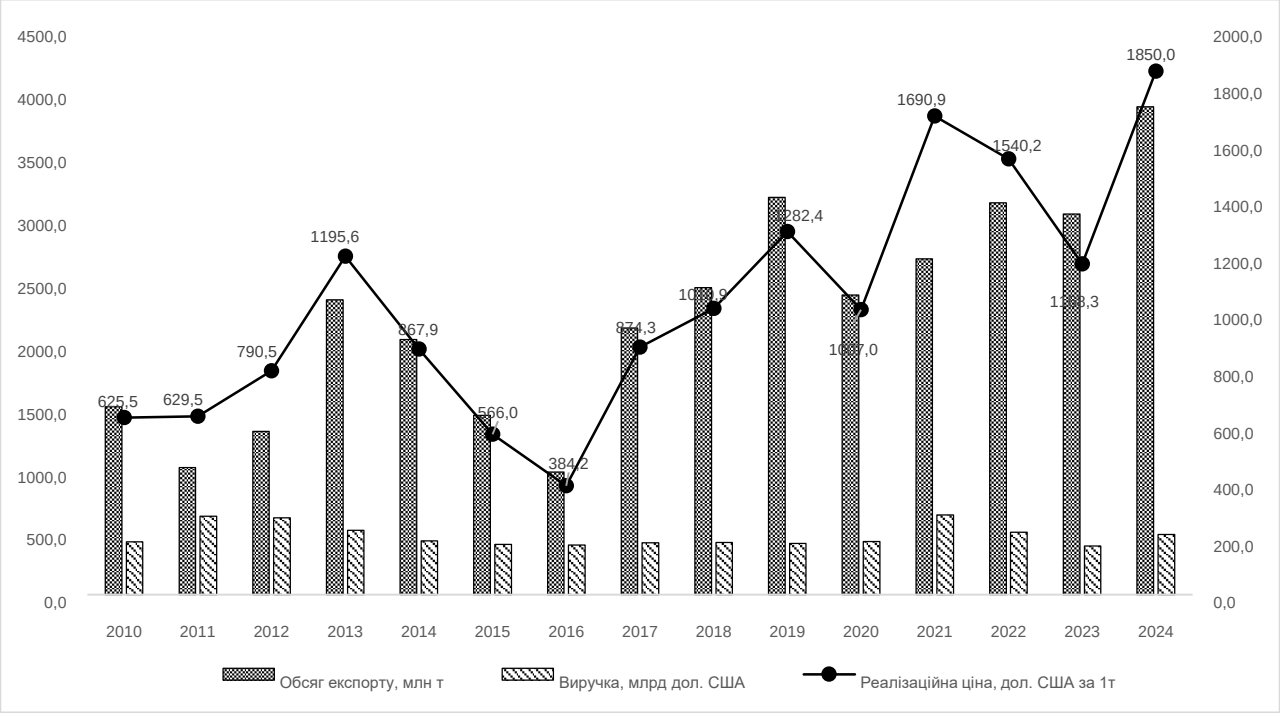

Рис. 4. Динаміка обсягів, валютної виручки та середньої експортної ціни насіння ріпаку

Джерело: розраховано автором за даними [13]

За умов швидкого зростання виробництва зернових і олійних культур логічним і економічно обґрунтованим кроком мало б стати розширення промислових потужностей глибокої переробки. Це дозволило б формувати широку лінійку кінцевої продукції:

– продовольчої – борошно, крупи, макаронні вироби, хлібобулочні та кондитерські продукти;

– кормової – високобілкові комбікорми, що сприяють відновленню тваринництва та нарощуванню виробництва м'ясо-молочної продукції;

– технічної – біоетанол, біогаз, біодизель, гліцерин, бетаїн та інші продукти біоенергетики.

Розбудова нових промислових потужностей у зернопродуктовому підкомплексі є критично важливою для диверсифікації використання врожаю, підвищення стійкості до цінових шоків і зміцнення внутрішніх ланцюгів доданої вартості. Основними стратегічними напрямами розвитку є:

– первинна переробка зерна (борошномельно-круп'яна, комбікормова промисловість), що забезпечує зростання виробництва продовольчих товарів і стимулює розвиток тваринництва;

– хлібопекарська та кондитерська промисловість, яка формує широкий сегмент готової продукції з високою доданою вартістю та сприяє нарощуванню експортних можливостей;

– виробництво солоду і напоїв, що відкриває перспективи експорту пивоварної та безалкогольної продукції;

– виробництво біоенергетичних ресурсів, яке знижує енергетичну залежність країни та підвищує ефективність використання рослинної сировини.

Розширення переробних потужностей у цих напрямках створює основу для вирішення низки соціально-економічних проблем: зростання зайнятості, збільшення бюджетних надходжень, зміцнення продовольчої безпеки, зменшення міграційних потоків та активізація регіонального розвитку. Головне – посилюється здатність економіки утримувати значно більшу частку доданої вартості всередині країни, що є ключовою умовою переходу від сировинної до інноваційно орієнтованої моделі аграрного сектору.

Висновки з проведеного дослідження. Аграрно-продовольчий сектор України упродовж 2000–2024 рр. перетворився на ключове джерело валютних надходжень, забезпечуючи понад половину товарного експорту країни. Водночас зростання його ролі у зовнішній торгівлі відбувалося переважно за рахунок нарощування фізичних обсягів експорту сировинної та напівсировинної продукції, що зумовило посилення сировинної спеціалізації економіки. Дослідження товарної структури аграрно-продовольчого експорту засвідчило домінування продукції рослинного походження, насамперед зернових і олійних культур та продуктів їх первинної переробки. Частка готових харчових продуктів і продукції тваринництва, які формують значно вищу додану вартість, упродовж аналізованого періоду скорочувалася, що свідчить про звуження внутрішніх ланцюгів доданої вартості.

Встановлено контрциклічну роль аграрного сектору в умовах макроекономічних та політичних криз: у періоди падіння загального експорту його частка зростала завдяки відносно стабільному світовому попиту на продовольство. Однак така «стабільність» має сировинну основу й

супроводжується високою вразливістю до цінових коливань на світових ринках, що обмежує мультиплікативний ефект експорту для національної економіки.

Аналіз динаміки експорту зернових і олійних культур показав, що приріст валютної виручки формується переважно кількісним фактором, тоді як ціновий фактор є нестабільним і на окремих відрізках нівелює ефект масштабування. Це підтверджує перебування основних експортних позицій України на нижніх щаблях глобальних ланцюгів доданої вартості та втрату потенційної доданої вартості, яка могла б отримуватися в країні за рахунок переробки.

Скорочення частки продукції тваринництва в експорті є індикатором слабкого розвитку «біологічної переробки» рослинної сировини. Зменшення внутрішнього попиту на зерно і шроти з боку тваринництва, поряд із недостатнім розвитком комбікормової промисловості, обмежує можливості формування замкнених національних агропродовольчих ланцюгів доданої вартості.

Доведено, що збереження нинішньої моделі аграрного експорту, орієнтованої переважно на сировину, не забезпечує пропорційного економічного зростання, поглиблює ознаки деіндустріалізації та підвищує довгострокові ризики для продовольчої та економічної безпеки країни.

Обґрунтовано необхідність переходу до моделі аграрно-продовольчого експорту, зорієнтованої на створення й утримання доданої вартості в межах національної економіки. Ключовими напрямами такої трансформації мають стати розвиток глибокої промислової переробки зернових і олійних культур, розширення виробництва готових харчових продуктів і харчових інгредієнтів, відновлення тваринництва як елемента біологічної переробки, а також розвиток біоенергетичних і суміжних галузей.

Реалізація комплексної державної політики у зазначених напрямах сприятиме зміцненню внутрішніх ланцюгів доданої вартості, зростанню зайнятості та бюджетних надходжень, підвищенню стійкості аграрного сектору до зовнішніх шоків і формуванню передумов для довгострокового, інклюзивного та інноваційно орієнтованого розвитку економіки України.

Література

1. Іщук С. О., Полякова Ю. В., Ривак Н. О., Процевят О. С. Український товарний експорт в умовах глобальних економічних змін. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», 2021. 72 с.

2. Шубравська О. В., Прокопенко К. О. Вплив агрокорпорацій України на стан торговельного балансу держави. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 111-127.

3. Бородіна О. М. Інтеграція дрібних сільськогосподарських виробників до агропродовольчих ланцюгів доданої вартості: методологічні підходи та емпіричні дослідження. *Економіка і прогнозування*. 2014. № 2. С. 73-84.

4. Геєць В. М. Формування економічного профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (ретроспективний погляд). *Економіка України*. 2023. № 8. С. 3-27.

5. Осташко Т. О. Експорт агропродовольчих товарів у ЄС: перспективи і завдання. *Економіка і прогнозування.* 2016. № 1. С. 83-94.

6. Сегеда С. А. Тенденції, особливості і чинники зовнішньоекономічної діяльності аграрно-продуктового виробництва України. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 50. Ч. 1. С. 36-43.

7. Сегеда С. А. Аграрно-продуктове виробництво України : монографія. Вінниця : Видавництво ТОВ “Меркьюрі-Поділля”, 2020. 672 с.

8. Шевчук В., Черкас Н. Вплив структури зовнішньої торгівлі України на економічне зростання в контексті залучення до глобальних ланцюгів вартості. *Економіка України*. 2019. № 2. С. 22-36.

9. Пасхавер Б. Цінові обставини розвитку агропродовольчого комплексу. *Економіка України*. 2019. № 2. С. 49-61.

10. Шубравська О. Аграрний корпоративний сектор: теоретичні засади дослідження. *Економіка України*. 2019. № 2. С. 62-72.

11. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інститути та інституції у розвитку аграрної сфери економіки. *Економіка АПК*. 2011. № 7. С. 169-177.

12. Созанський Л. Й. Товарний експорт України в умовах сучасних викликів. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 3. С. 27-33.

13. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 14.10.2025).

References

1. Ishchuk, S.O., Poliakova, Y.V., Ryvak, N.O. and Protseviat, O.S. (2021), *Ukrainskyi tovarnyi eksport v umovakh hlobalnykh ekonomichnykh zmin* [Ukrainian commodity exports under global economic changes], M.I. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, Lviv, Ukraine. 72 p.

2. Shubravska, O.V. and Prokopenko, K.O. (2020), “The impact of Ukrainian agri-corporations on the country’s trade balance”, *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 1, pp. 111-127.

3. Borodina, O.M. (2014), “Integration of small agricultural producers into agri-food value chains:

Methodological approaches and empirical research", *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 2, pp. 73-84.

4. Heyets, V.M. (2023), "Formation of the economic profile of strategically important types of industrial activity in Ukraine: A retrospective view", *Ekonomika Ukrainy*, no. 8, pp. 3-27.

5. Ostashko, T.O. (2016), "Exports of agri-food products to the EU: Prospects and objectives", *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 1, pp. 83-94.

6. Seheda, S.A. (2020), "Trends, features, and determinants of foreign economic activity of Ukraine's agri-food production", *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 50, pp. 36-43.

7. Seheda, S.A. (2020), *Ahrarno-produktove vyrobnytstvo Ukrainy* [Agri-food production of Ukraine], Mercury-Podillia Publishing, Vinnytsia, Ukraine, 672 p.

8. Shevchuk, V. and Cherkas, N. (2019), "The impact of Ukraine's foreign trade structure on economic growth in the context of integration into global value chains", *Ekonomika Ukrainy*, no. 2, pp. 22-36.

9. Paskhaver, B. (2019), "Price conditions for the development of the agri-food complex", *Ekonomika Ukrainy*, no. 2, pp. 49-61.

10. Shubravska, O. (2019), "The agricultural corporate sector: Theoretical foundations of research", *Ekonomika Ukrainy*, no. 2, pp. 62-72.

11. Malik, M.Y. and Shpykuliak, O.H. (2011), "Institutes and institutions in the development of the agrarian sector of the economy", *Ekonomika APK*, no. 7, pp. 169-177.

12. Sozanskyi, L.Y. (2023), "Ukraine's commodity exports under contemporary challenges", *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, no. 3, pp. 27-33.

13. State Statistics Service of Ukraine, available at: http://ukrstat.gov.ua/. (access date October 14, 2025).

Сегеда С.А.

ВІД СИРОВИННОЇ МОДЕЛІ ДО ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ: СТРУКТУРНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКСПОРТУ АГРАРНО-ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

Мета. Дослідження місця аграрно-продовольчої продукції в товарній структурі експорту України через призму створення та утримання доданої вартості, а також розроблення пропозицій щодо удосконалення напрямів використання продукції аграрного сектору в межах національних ланцюгів доданої вартості.

Методика дослідження. Дослідження базується на поєднанні загальнонаукових та прикладних економічних методів. До них належать статистичний та порівняльний аналіз динаміки експорту, структурний аналіз товарного складу експорту агропродовольчої продукції та факторний аналіз експортних доходів за обсягом та ціновими ефектами. Для оцінювання довгострокових тенденцій у виробництві та експорті ключових сільськогосподарських товарів було використано аналіз часових рядів, а для оцінювання позиції української агропродовольчої продукції в національних та глобальних ланцюгах створення вартості – елементи підходу ланцюга створення вартості.

Результати дослідження. Досліджено трансформацію аграрно-продовольчого експорту України впродовж 2000–2024 рр. крізь призму формування та утримання доданої вартості в національній економіці. Обґрунтовано, що швидке нарощування виробництва зернових і олійних культур та зростання частки аграрної продукції в товарному експорті (до 59,1 % у 2024 р.) супроводжується закріпленням сировинної спеціалізації й недостатнім розвитком внутрішніх ланцюгів доданої вартості. На основі аналізу динаміки валютних надходжень показано контрциклічну роль аграрного сектору в періоди економічних шоків, водночас виявлено структурні диспропорції: домінування продукції рослинного походження та первинної переробки (зерно, насіння олійних, рослинні олії) за одночасного скорочення питомої ваги готових харчових продуктів і продукції тваринництва. Встановлено, що зростання експортної виручки значною мірою забезпечується кількісним фактором при волатильності цін, що підвищує вразливість до світової кон'юнктури та обмежує економічний ефект експортоорієнтованої моделі. Аргументовано необхідність державної політики переорієнтації експорту від сировини до продукції глибокої промислової й «біологічної» переробки, розвитку комбікормової, борошномельно-круп'яної, харчової та біоенергетичної галузей, відновлення тваринництва та розширення виробництва готових продуктів і інгредієнтів. Запропоновані напрями мають забезпечити зміцнення внутрішніх ланцюгів доданої вартості, підвищення стійкості аграрного сектору, нарощування зайнятості й бюджетних надходжень та посилення продовольчої безпеки.

Наукова новизна результатів дослідження. Набули подальшого розвитку теоретико-методичні положення щодо оцінювання ролі аграрного сектору в зовнішній торгівлі шляхом поєднання аналізу товарної структури експорту з позиціонуванням продукції у національних ланцюгах доданої вартості, що дозволяє уточнити економічні межі контрциклічної функції аграрного експорту та його вплив на довгострокову конкурентоспроможність економіки. Доведено, що домінування сировинної та напівсировинної аграрно-продовольчої продукції в експорті України формує стійку модель «втраченої доданої вартості», яка, на відміну від існуючих підходів, не забезпечує пропорційного економічного зростання та стримує інноваційний розвиток аграрного сектору через звуження внутрішніх ланцюгів доданої вартості.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні та коригуванні державної аграрної, експортної та інноваційної політики України, зокрема Міністерством аграрної політики та продовольства України, Міністерством економіки України, а також регіональними органами влади при розробленні програм підтримки розвитку переробних галузей, тваринництва та біоенергетики як ключових ланок формування доданої вартості. Крім того, отримані результати можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін «Економіка аграрних підприємств», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Міжнародна торгівля», а також у подальших наукових дослідженнях проблем трансформації аграрно-продовольчого експорту та формування ланцюгів доданої вартості.

Ключові слова: аграрно-продовольчий експорт, аграрно-продовольча продукція, аграрний сектор, товарна структура, додана вартість, ланцюги доданої вартості, зернові культури, олійні культури, глибока переробка, тваринництво, біоенергетика, державна політика.

Seheda S.A.

TRANSITIONING FROM A RAW-MATERIAL EXPORT MODEL TO VALUE-ADDED CHAINS: STRUCTURAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S AGRI-FOOD EXPORT SECTOR

Purpose. The aim of the article is to study the place of agri-food products in the commodity structure of Ukraine's exports through the prism of creating and maintaining added value, as well as developing proposals for improving the areas of use of agricultural sector products within national value-added chains.

Methodology of research. The research is based on a combination of general scientific and applied economic methods. These include statistical and comparative analysis of export dynamics, structural analysis of the commodity composition of agri-food exports, and factor analysis of export revenues by volume and price effects. Time series analysis was used to assess long-term trends in the production and export of key agricultural commodities, and elements of the value chain approach were used to assess the position of Ukrainian agri-food products in national and global value chains.

Findings. The transformation of Ukraine's agri-food exports during 2000-2024 is studied through the prism of the formation and maintenance of added value in the national economy. It is substantiated that the rapid increase in the production of grain and oilseed crops and the growth of the share of agricultural products in commodity exports (up to 59.1% in 2024) is accompanied by the consolidation of raw material specialization and insufficient development of internal value-added chains. Based on the analysis of the dynamics of foreign exchange receipts, the countercyclical role of the agricultural sector in periods of economic shocks is shown, while structural imbalances are revealed: the dominance of products of plant origin and primary processing (grain, oilseeds, vegetable oils) with a simultaneous reduction in the share of finished food products and livestock products. It is established that the growth of export revenue is largely ensured by the quantitative factor of price volatility, which increases vulnerability to the world market and limits the economic effect of the export-oriented model. The need for a state policy of reorienting exports from raw materials to products of deep industrial and "biological" processing, the development of feed, flour and cereal, food and bioenergy industries, the restoration of livestock farming and the expansion of the production of finished products and ingredients is argued. The proposed directions should ensure the strengthening of internal value chains, increasing the sustainability of the agricultural sector, increasing employment and budget revenues, and enhancing food security.

Originality. Theoretical and methodological provisions on assessing the role of the agricultural sector in foreign trade have been further developed by combining the analysis of the commodity structure of exports with the positioning of products in national value-added chains, which allows us to clarify the economic boundaries of the countercyclical function of agricultural exports and its impact on the long-term competitiveness of the economy. It is proven that the dominance of raw and semi-raw agri-food products in Ukraine's exports forms a stable model of "lost added value", which, unlike existing approaches, does not ensure proportional economic growth and restrains the innovative development of the agricultural sector due to the narrowing of internal value-added chains.

Practical value. The results of the study can be used in the formation and adjustment of the state agrarian, export and innovation policy of Ukraine, in particular by the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, the Ministry of Economy of Ukraine, as well as regional authorities in the development of programs to support the development of processing industries, livestock farming and bioenergy as key links in the formation of added value. In addition, the results obtained can be used in the educational process of higher education institutions when teaching the disciplines "Economics of agricultural enterprises", "Foreign economic activity", "International trade", as well as in further scientific research into the problems of transformation of agrarian and food exports and the formation of value added chains.

Key words: agri-food exports, agri-food products, agricultural sector, commodity structure, value added, value chains, cereals, oilseeds, deep processing, livestock production, bioenergy, public policy.

Дата надходження рукопису: 13.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 18.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 338.43:005.22/.334:631.11/.15 DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.19
JEL Classification: M11, O13, Q12

Паска І.М.,
д-р екон. наук, професор, декан економічного факультету,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4453-8905,
Гринчук Ю.С.,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-6525-463X,
Артімонова І.В.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1054-1356,
Білоцерківський національний аграрний університет,
Нянько В.М.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8674-506X,
Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНОМУ ІНСТИТУЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Paska I.M.,
dr.sc.(econ.), professor, dean of the faculty of economics,
Hrynchuk Yu.S.,
dr.sc.(econ.), professor, head of the department of management,
Artimonova I.V.,
cand.sc.(econ), assoc. prof., associate professor at the department of finance, banking and insurance
Bila Tserkva National Agrarian University,
Nianko V.M.,
cand.sc.(econ), assoc. prof., associate professor at the department of economics and management,
University of Economics and Entrepreneurship, Khmelnytskyi

RISK-BASED APPROACH TO MANAGING THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE MODERN INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

Постановка проблеми. Сільськогосподарські підприємства України здійснюють господарську діяльність у високодинамічному та багатовимірному середовищі, сформованому поєднанням природно-кліматичних ризиків, цінової та ринкової волатильності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, інституційної мінливості та деструктивного впливу воєнних дій. Сукупна дія цих чинників істотно підсилює невизначеність функціонування аграрного бізнесу, ускладнює прогнозування результатів виробництва та знижує обґрунтованість управлінських рішень на всіх рівнях господарювання.

За таких умов управлінські моделі, що базуються на припущенні відносної стабільності зовнішнього середовища та переважно реактивному характері реагування на відхилення, виявляються малоефективними й не відповідають сучасним викликам. Це зумовлює об'єктивну потребу переходу до ризик-орієнтованого підходу, у межах якого ризики інтегруються в систему цілей,

планування та контролю й розглядаються як ключовий елемент управління виробничо-господарською діяльністю. Водночас зростає роль інституційного середовища, яке через систему формальних норм, неформальних правил і стимулів визначає можливості, обмеження та мотивацію впровадження ризик-орієнтованих управлінських рішень.

Додатково актуалізується завдання інституційної адаптації систем управління сільськогосподарських підприємств до умов підвищеної невизначеності, що передбачає узгодження внутрішніх управлінських процедур із вимогами регуляторної політики, фінансових інститутів, ринків страхування та механізмів державної підтримки. Формування інституційно узгодженої ризик-орієнтованої системи управління створює передумови для підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств, зниження втрат від негативних шоків і забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових публікаціях ризик-орієнтований підхід розглядається як ключовий елемент адаптивного управління в умовах високої невизначеності, що підтверджується працями Р. Каплана і А. Майкса, Т. Авена, а також дослідженнями українських учених щодо управління ризиками у воєнний період.

Інституційні аспекти формування середовища управління ризиками, зокрема вплив якості інститутів і трансакційних витрат на ефективність господарської діяльності, розкриваються у працях Д. Норта, О. Стрижак, Ю. Білянського та інших. В аграрному секторі ризик-орієнтоване управління дедалі більше інтегрується з інвестиційною політикою, економічною безпекою та стійкістю бізнес-процесів, що відображено у дослідженнях Н. Трусової, Н. Свиноуса, О. Сіренка, А. Штангрета та їхніх співавторів. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері ризик-орієнтованого управління, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції ризик-орієнтованих підходів у систему управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням специфіки сучасного інституційного середовища та воєнних викликів. Особливої уваги потребує розроблення комплексної моделі управління, яка поєднує інституційні чинники, оцінку ризиків і адаптивні управлінські механізми для підвищення стійкості та ефективності функціонування аграрних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ризик-орієнтованого підходу до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням впливу сучасного інституційного середовища та визначення його значення для підвищення адаптивності й економічної стійкості аграрного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик-орієнтований підхід до управління ґрунтується на поєднанні положень інституційної економіки, теорії ризиків, стратегічного та системного менеджменту, у межах яких ризик розглядається не лише як загроза, а і як об'єктивна характеристика середовища функціонування підприємства [1]. Його концептуальна сутність полягає в інтеграції процесів ідентифікації, аналізу, оцінювання та реагування на ризики у всі ключові управлінські функції – планування, організацію, мотивацію та контроль, а також у стратегічний контур управління підприємством. На відміну від традиційного фрагментарного ризик-менеджменту, який здебільшого зосереджується на мінімізації окремих загроз, ризик-орієнтований підхід формує цілісну логіку управлінських рішень з урахуванням невизначеності.

У працях зарубіжних науковців з теорії ризик-менеджменту підкреслюється, що ефективність ризик-орієнтованого підходу визначається рівнем його інтеграції у систему корпоративного управління та стратегічного планування. Так, Р. Каплан і А. Майкс наголошують на необхідності розмежування типів ризиків і впровадження відповідних управлінських інструментів у процес ухвалення стратегічних рішень [2], тоді як Т. Авен розглядає ризик-орієнтоване управління як безперервний процес навчання та адаптації організації до змін зовнішнього середовища [3]. У межах інституційного підходу Д. Норт акцентує, що сприйняття та управління ризиками значною мірою залежать від якості формальних і неформальних інститутів, які визначають правила поведінки економічних агентів і рівень транзакційних витрат [4].

Ризик-орієнтований підхід ґрунтується на системному врахуванні ризиків на всіх етапах управлінського циклу, починаючи з формування стратегічних і операційних цілей підприємства та завершуючи контролем результатів їх досягнення. У наукових працях з ризик-менеджменту наголошується, що ризики мають інтегруватися у процес прийняття управлінських рішень щодо виробничої, фінансової, інвестиційної та маркетингової діяльності, що дозволяє оцінювати не лише очікувані результати, а й потенційні відхилення та втрати [5]. Важливим елементом ризик-орієнтованого управління є також адаптація організаційної структури, бізнес-процесів і системи внутрішнього контролю до умов підвищеної невизначеності, що, за висновками дослідників інституційної економіки, сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню узгодженості управлінських дій [6].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено формуванню культури управління ризиками та розвитку ризик-орієнтованого мислення персоналу, які розглядаються як ключова передумова ефективності впровадження відповідних управлінських моделей [7]. Науковці підкреслюють, що без залучення людського чинника та усвідомлення ризиків на всіх рівнях управління ризик-орієнтований

підхід залишається формальним, тоді як інтеграція ризик-культури в корпоративне середовище забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та довгострокової результативності підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі [8].

В аграрному секторі ризик-орієнтований підхід набуває особливої актуальності з огляду на високу залежність результатів виробничо-господарської діяльності від природно-кліматичних умов, коливань цін на аграрну продукцію, змін державної політики, логістичних обмежень і воєнних ризиків. Вітчизняні дослідники аграрної економіки наголошують, що без інтеграції ризиків у систему управління сільськогосподарські підприємства втрачають здатність до довгострокового планування та адаптації, тоді як впровадження ризик-орієнтованого підходу сприяє підвищенню економічної стійкості, узгодженості управлінських рішень і конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах зростаючої невизначеності.

Інституційне середовище функціонування сільськогосподарських підприємств формується сукупністю формальних і неформальних інституцій, які визначають правила господарської діяльності, механізми прийняття управлінських рішень і економічну поведінку суб’єктів аграрного бізнесу [9].

До ключових складових сучасного інституційного середовища належать: нормативно-правове регулювання аграрної діяльності та земельних відносин, державна аграрна політика і механізми підтримки виробників, фінансово-кредитна система та інституції агрострахування, ринкові інститути збуту й логістики, а також неформальні норми, традиції господарювання та управлінська культура. Саме взаємодія цих елементів формує рівень передбачуваності економічного середовища, інвестиційну привабливість аграрного сектору та ступінь його ризиконасиченості.

У межах інституційної економіки формальні правила (закони, регуляторні норми, контракти) та неформальні обмеження (звичаї, норми поведінки, ділова етика) спільно визначають стимули економічних агентів і рівень транзакційних витрат [10].

З позицій аграрної економіки вітчизняні дослідники наголошують, що нестабільність нормативно-правового поля, фрагментарність державної підтримки та обмежена доступність фінансових і страхових інструментів істотно підвищують інституційні ризики й стримують інвестиційну активність сільськогосподарських підприємств [11]. Водночас ефективно вибудуване інституційне середовище, за висновками науковців, створює передумови для довгострокового планування, зниження невизначеності та впровадження сучасних управлінських моделей.

Наукові дослідження також підкреслюють роль неформальних інституцій, зокрема управлінської культури, рівня довіри та соціального капіталу, у забезпеченні стійкості сільськогосподарських підприємств [12]. Формування культури дотримання контрактних зобов’язань, орієнтації на інновації та ризик-усвідомленого прийняття рішень підвищує здатність аграрного бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті науковці наголошують, що інституційне середовище виступає не лише зовнішнім обмеженням для сільськогосподарських підприємств, а й активним чинником формування їх управлінської поведінки, економічної стійкості та конкурентоспроможності в умовах трансформаційної та воєнної економіки.

Упродовж 2020–2024 рр. інституційне середовище аграрного сектору України зазнало суттєвих трансформацій, пов’язаних із земельною реформою, змінами податкового та митного регулювання, переглядом механізмів державної підтримки та воєнними обмеженнями. За даними Держстату, частка сільського господарства у валовій доданій вартості економіки коливалася в межах 10–12 % [13], що свідчить про стратегічну роль галузі, але водночас підкреслює її високу чутливість до інституційних і макроекономічних змін.

Обсяги державної підтримки сільськогосподарських виробників у 2020–2021 рр. становили в середньому 4–5 млрд грн на рік [14], тоді як у 2022–2024 рр. структура підтримки змістилася в бік екстрених програм кредитування, компенсації втрат і гарантування ліквідності, що знизило довгострокову прогнозованість інституційних стимулів.

Фінансово-кредитна складова інституційного середовища також залишається джерелом підвищених ризиків. Частка банківських кредитів у фінансуванні оборотного капіталу сільськогосподарських підприємств у 2023–2024 рр. не перевищувала 20–25 % [15], тоді як доступ до страхових інструментів агровиробництва охоплював менш ніж 10 % посівних площ [16]. Це обмежує можливості хеджування виробничих і цінових ризиків та посилює залежність підприємств від власних ресурсів і неформальних механізмів адаптації.

Додатковим фактором інституційної нестабільності стали логістичні обмеження, зумовлені воєнними діями, що призвели до зростання логістичних витрат у 2–3 рази порівняно з довоєнним періодом та змінили конфігурацію ринкових інститутів збуту.

Нестабільність і фрагментарність інституційного середовища істотно підвищують рівень інституційних ризиків, зокрема регуляторних, фінансових і контрактних, що проявляється у непередбачуваності державної політики, змінності правил господарювання, обмеженій доступності фінансових ресурсів і зростанні трансакційних витрат.

За таких умов сільськогосподарські підприємства стикаються з ускладненням процесів довгострокового планування, зниженням інвестиційної активності та обмеженням можливостей

реалізації стратегічних програм розвитку, що негативно впливає на їх економічну стійкість і конкурентоспроможність. Посилення інституційної невизначеності також зумовлює зростання ризику порушення договірних зобов'язань, підвищує вартість контрактів і знижує рівень довіри між учасниками сільськогосподарських ринків [17].

У цих умовах істотно зростає значення ризик-орієнтованих моделей управління, які дозволяють аграрним підприємствам системно враховувати інституційні обмеження та інтегрувати їх у процес прийняття управлінських рішень. Ризик-орієнтований підхід забезпечує адаптацію внутрішніх управлінських процесів до змін регуляторного середовища, фінансових умов і ринкових інститутів, сприяє підвищенню узгодженості стратегічних і операційних рішень та зменшенню розриву між довгостроковими цілями і поточними управлінськими діями. Це, своєю чергою, створює передумови для підвищення економічної стійкості аграрного бізнесу, зниження втрат від негативних інституційних і воєнних шоків та забезпечення його життєздатності в умовах трансформаційної та воєнної економіки.

Ризик-орієнтований підхід в управлінні виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств ґрунтується на системній ідентифікації та класифікації ризиків, які впливають на результати функціонування і фінансову стійкість аграрного бізнесу. До ключових груп ризиків належать природно-кліматичні, ринкові, фінансові, інституційні та воєнні ризики, що характеризуються високим ступенем взаємопов'язаності та кумулятивного впливу.

За даними Державної служби статистики України, у 2020–2024 рр. міжрічні коливання врожайності основних сільськогосподарських культур внаслідок кліматичних аномалій і воєнних обмежень досягали 20–35 % [13], що суттєво підвищувало рівень виробничої невизначеності та ризикованість аграрної діяльності. Посилення ринкових ризиків проявлялося у значній волатильності цін: у 2022–2023 рр. внутрішні ціни на зернові культури змінювалися в межах 30–50 % протягом одного маркетингового року, безпосередньо впливаючи на доходи та фінансові результати підприємств.

Фінансові ризики посилювалися обмеженим доступом до кредитних ресурсів і зростанням вартості позикового капіталу, оскільки середньозважені кредитні ставки для сільськогосподарських підприємств у 2023 р. перевищували 18–20 % річних, що підвищувало ризики ліквідності та платоспроможності. Інституційні та воєнні ризики, пов'язані зі змінами регуляторного середовища, логістичними обмеженнями, руйнуванням інфраструктури та втратою активів, додатково ускладнювали прогнозування результатів виробничо-господарської діяльності. За таких умов багатофакторність ризиків зумовлює необхідність їх багаторівневої оцінки, ранжування та визначення пріоритетних зон управлінського впливу.

Інтеграція ризиків у систему управлінських рішень є ключовою ознакою ризик-орієнтованого підходу та принципово відрізняє його від традиційних моделей управління [18]. На стратегічному рівні ризики враховуються під час визначення напрямів розвитку аграрного підприємства, вибору спеціалізації та рівня диверсифікації виробництва, формування інвестиційних пріоритетів і моделей зростання. Практика функціонування сільськогосподарських підприємств у 2022–2024 рр. засвідчує, що господарства з більш диверсифікованою структурою виробництва демонстрували на 15–20 % вищу стабільність фінансових результатів порівняно з вузькоспеціалізованими, що підтверджує доцільність урахування ризиків на етапі стратегічного планування.

На тактичному рівні ризик-орієнтований підхід забезпечує гнучке коригування виробничих програм, ресурсного забезпечення та фінансування залежно від зміни ринкової кон'юнктури, погодних умов і доступності фінансових ресурсів. Застосування сценарного планування дозволяє адаптувати структуру посівних площ, обсяги закупівель матеріально-технічних ресурсів і логістичні рішення, мінімізуючи втрати в умовах цінових і транспортних коливань.

На операційному рівні управління ризиками реалізується через систему постійного моніторингу ключових показників діяльності, оперативного контролю витрат і швидкого реагування на відхилення, що є критично важливим в умовах воєнної невизначеності та перебоїв у постачанні ресурсів.

Реалізація ризик-орієнтованого підходу потребує розвитку відповідних організаційних і аналітичних інструментів управління. Центральне місце серед них посідає вдосконалення системи управлінського обліку, внутрішнього контролю та бюджетування, які забезпечують своєчасне виявлення ризикових зон і підвищують обґрунтованість управлінських рішень. За результатами вітчизняних досліджень, сільськогосподарські підприємства, що впровадили управлінський облік за центрами відповідальності та елементи контролінгу, змогли скоротити непродуктивні витрати на 8–12 %.

Важливим чинником підвищення результативності ризик-орієнтованого управління є цифровізація управлінських процесів, зокрема використання ERP-систем, BI-платформ, прогнозних моделей і сценарного аналізу. Такі інструменти дають змогу оцінювати чутливість фінансових результатів до змін ключових факторів ризику, моделювати альтернативні сценарії розвитку та підвищувати якість стратегічних і тактичних управлінських рішень. У 2024 р. частка середніх і великих сільськогосподарських підприємств України, що використовували цифрові інструменти управління, становила близько 30–35 %, що свідчить про значний, але ще недостатньо реалізований потенціал підвищення ефективності ризик-орієнтованого управління в аграрному секторі.

Запровадження ризик-орієнтованого підходу до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств формує комплекс управлінських переваг, які мають стратегічне значення в умовах підвищеної економічної, кліматичної та воєнної невизначеності. Насамперед йдеться про зростання адаптивності системи управління, що досягається завдяки своєчасній ідентифікації ризиків, оцінюванню їх потенційного впливу та впровадженню превентивних управлінських рішень.

Ризик-орієнтований підхід дозволяє мінімізувати втрати від негативних подій шляхом диверсифікації виробництва, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення узгодженості стратегічних і операційних рішень. Важливою перевагою є також покращення якості стратегічного планування, оскільки управлінські рішення ухвалюються з урахуванням альтернативних сценаріїв розвитку та можливих відхилень від запланованих показників, що в підсумку сприяє зміцненню економічної стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Водночас практична реалізація ризик-орієнтованого підходу в аграрному секторі України стикається з низкою суттєвих обмежень. Ключовим стримувальним чинником залишається нестабільність інституційного середовища, що проявляється у частих змінах нормативно-правового регулювання, непередбачуваності державної аграрної політики та обмеженій довірі до інституцій. Додаткові бар'єри пов'язані з недостатнім розвитком фінансових і страхових інструментів, зокрема низьким рівнем поширення агрострахування, обмеженим доступом до довгострокового кредитування та високою вартістю позикового капіталу. Суттєвою проблемою є також дефіцит управлінських компетенцій у сфері ризик-менеджменту, нестача кваліфікованих фахівців і слабка аналітична база, що обмежує використання прогнозних моделей, сценарного аналізу та цифрових інструментів управління.

Сукупність зазначених чинників зумовлює необхідність інституційного посилення, розвитку фінансової інфраструктури та цілеспрямованого формування ризик-орієнтованої культури управління як передумови ефективного впровадження ризик-орієнтованого підходу в сільськогосподарських підприємствах.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами проведеного дослідження встановлено, що ризик-орієнтований підхід посідає ключове місце в системі сучасного управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки забезпечує цілісне врахування невизначеності та багатофакторності ризиків. Показано, що результативність застосування цього підходу зумовлюється не лише наявністю внутрішніх управлінських інструментів і процедур, а й рівнем розвитку та стабільності інституційного середовища, яке формує правила, стимули й обмеження економічної поведінки аграрних суб'єктів. Доведено, що системна інтеграція ризик-орієнтованого підходу в управлінський контур підприємств сприяє підвищенню їх економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового функціонування в умовах трансформаційної економіки.

Ризик-орієнтоване управління забезпечує перехід від реактивних моделей прийняття рішень до проактивного управління, орієнтованого на попередження втрат і використання потенційних можливостей. Такий підхід дозволяє узгоджувати стратегічні, тактичні та операційні рішення, підвищує прозорість управлінських процесів і зменшує чутливість сільськогосподарських підприємств до негативних зовнішніх шоків, зокрема кліматичних, ринкових і воєнних. Особливого значення це набуває в умовах високої волатильності аграрних ринків і обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням кількісних моделей оцінювання ризиків виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств з урахуванням інституційних, кліматичних і воєнних чинників. Важливим напрямом є дослідження ефективності цифрових інструментів ризик-менеджменту, аграрного страхування та механізмів державної підтримки в контексті впровадження ризик-орієнтованого управління. Подальші наукові пошуки також мають бути спрямовані на аналіз інтеграції ризик-орієнтованого підходу у стратегічне планування аграрних підприємств та оцінювання його впливу на довгострокову економічну стійкість і конкурентоспроможність галузі.

Література

1. Нечаєва І. А., Панкова А. Ю. Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 23–27.

2. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90. №6. P. 48–60.

3. Aven T. Risk Analysis and Risk Management: Basic Concepts and Principles. London : Springer, 2015. 242 p.

4. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

5. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 197–205.

6. Герасименко О. М., Зачосова Н. В. Оцінка рівня зрілості управління ризиками в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства: аналітичне дослідження. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3(135). С. 66–81.

7. Штангрет А., Караїм М., Караїм О. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8.

8. Хмелевська О. М. Освітні ризики у контексті людського розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. №3. С. 145–157.

9. Білянський Ю. О. Результативність інституційного забезпечення інтеграційних процесів у зовнішньоекономічній діяльності аграрних підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 105–116.

10. Стрижак О. О. Якість інституціонального середовища та неефективні інститути: взаємозв'язок та взаємообумовленість. *Інституціалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України* : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2019. Розд. 1. С. 198–209.

11. Трусова Н., Свиноус Н., Желавська Н., Нянько Л. Інвестиційна політика сільськогосподарських підприємств: управлінський контекст. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4(55). С. 342–349.

12. Здоровець М., Здоровець О., Гаценко О. Сталий розвиток аграрних підприємств крізь призму соціально-психологічного управління. *Economic Synergy*. 2025. №2. С. 153–166.

13. Статистичний щорічник України 2024. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024 (дата звернення: 14.09.2025).

14. Павленко С. Огляд державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції та сільського розвитку у 2024 році. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/2024/Informaciinii_list_1-2024_ua.pdf (дата звернення: 14.09.2025).

15. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стан кредитування підприємств АПК. 2025. URL: https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan-kredituvannya-pidpriyemstv-apk (дата звернення: 14.09.2025).

16. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Агрострахування. URL: https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/agrostrahuvannya (дата звернення: 14.09.2025).

17. Трансакційні витрати як фактор формування ціни, собівартості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Князь С. В., Тютюнник С. В., Лега О. В., Салига О. С., Нечепоренко Д. А. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15504229.

18. Аберніхіна І. Методологія стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series*. 2025. №38 (66). С. 31–38.

References

1. Nechaeva, I.A. and Pankova, A.Yu. (2023), "Risk-oriented approach to change management", *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, no.8, pp. 23–27.

2. Kaplan, R.S., and Mikes, A. (2012), Managing risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, Vol. 90, no. 6, pp. 48–60.

3. Aven, T. (2015), Risk analysis and risk management: Basic concepts and principles, Springer, London, United Kingdom, 242 p.

4. North, D.C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, USA, 152 p.

5. Shyshkin, V., Onyshchenko, O. and Zevenko, D. (2025), "Effectiveness of managerial decision-making under martial law to ensure resilience of logistics systems of domestic enterprises", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4(55), pp. 197–205.

6. Herasymenko, O.M. and Zachosova, N.V. (2019), "Assessment of risk management maturity level in ensuring enterprise economic security: Analytical study", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriia: Ekonomichni nauky*, no. 3(135), pp. 66–81.

7. Shtanhret, A., Karaim, M. and Karaim, O. (2024), "Security aspects of risk-oriented enterprise management under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8

8. Khmelevska, O.M. (2016), "Educational risks in the context of human development", *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 3, pp. 145–157.

9. Bilianskyi, Yu.O. (2020), "Effectiveness of institutional support for integration processes in foreign economic activity of Ukrainian agricultural enterprises", *Innovatsiina ekonomika*, no. 1–2, pp. 105–116.

10. Stryzhak, O.O. (2019), *Yakist instytutsionalnoho seredovyshcha ta neefektyvni instytuty: vzaiemozviazok ta vzaiemoobumovlenist* [Quality of institutional environment and inefficient institutions: Interrelation and interdependence], In O. L. Haltsova (Ed.), *Institutionalization as a factor ensuring the development of the investment and innovation security system of Ukraine*, Helvetyka, Zaporizhzhia, Ukraine, Chapter 1, pp. 198–209.

11. Trusova, N., Svynous, N., Zhelavska, N. and Nianko, L. (2025), "Investment policy of agricultural enterprises: Management context", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4(55), pp. 342–349.

12. Zdorovets, M., Zdorovets, O. and Hatsenko, O. (2025), "Sustainable development of agricultural enterprises through socio-psychological management", *Economic Synergy*, no. 2, pp. 153–166.

13. State Statistics Service of Ukraine (2024), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2024* [Statistical Yearbook of Ukraine 2024], available at: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024 (access date September 14, 2025).

14. Pavlenko, S. (2024), "Review of state support for agricultural producers and rural development in 2024", available at: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/2024/Informaciinii_list_1-2024_ua.pdf (access date September 14, 2025).

15. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), "Status of lending to agricultural enterprises", available at: https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan-kredituvannya-pidpriyemstv-apk (access date September 14, 2025).

16. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), "Agricultural insurance", available at: https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/agrostrahuvannya (access date September 14, 2025).

17. Kniaz, S.V., Tiutiunnyk, S.V., Leha, O.V., Salyha, O.S., and Necheporenko, D.A. (2025), "Transaction costs as a factor in price formation, cost of production and competitiveness", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 11, DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15504229

18. Abernikhina, I. (2025), "Methodology of strategic risk management in business management systems", *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series*, no. 38(66), pp. 31–38.

Паска І.М., Гринчук Ю.С., Артімонова І.В., Нянько В.М.

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНОМУ ІНСТИТУЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Мета. Обґрунтування ризик-орієнтованого підходу до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням впливу сучасного інституційного середовища та визначення його значення для підвищення адаптивності й економічної стійкості аграрного бізнесу.

Методика дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи економічного дослідження, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних засад ризик-орієнтованого підходу до управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств у сучасному інституційному середовищі. Застосовано інституційний, системний і процесний підходи з метою оцінювання впливу формальних і неформальних інституцій, державної аграрної політики та організаційних механізмів на результативність управління ризиками. Для обґрунтування висновків використано порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи та узагальнення емпіричних даних.

Результати дослідження. Встановлено, що ризик-орієнтоване управління забезпечує інтеграцію ризиків у систему прийняття управлінських рішень на всіх рівнях функціонування сільськогосподарського підприємства. На стратегічному рівні воно сприяє обґрунтованому вибору напрямів розвитку та диверсифікації виробництва, на тактичному – забезпечує гнучке коригування виробничих програм і ресурсного забезпечення, а на оперативному – реалізується через моніторинг показників діяльності та швидке реагування на відхилення. Обґрунтовано, що системна інтеграція ризик-орієнтованого підходу сприяє підвищенню економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності аграрних підприємств до довгострокового функціонування в умовах трансформаційної економіки.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку обґрунтування впливу інституційного середовища на формування ризик-орієнтованих моделей управління, що створює передумови для підвищення економічної стійкості та адаптивності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційної та воєнної економіки. Системний підхід до інтеграції інституційних чинників у процес прийняття стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень враховує багаторівневу структуру ризиків аграрного сектору. Це дозволяє підвищити узгодженість управлінських процедур, знизити вплив інституційної невизначеності та забезпечити більш ефективне реагування підприємств на зовнішні шоки.

Практична значущість результатів дослідження. Ризик-орієнтований підхід до управління виробничо-господарською діяльністю може бути використаний сільськогосподарськими

підприємствами з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах високої невизначеності, зокрема удосконалення стратегічного планування, управління ризиками, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення ефективності системи внутрішнього контролю аграрних підприємств.

Ключові слова: ризик-орієнтований підхід, управління аграрними підприємствами, виробничо-господарська діяльність, інституційне середовище, ризик-менеджмент, економічна стійкість, конкурентоспроможність, воєнні ризики, цифровізація управління, стратегічне планування.

Paska I.M., Hrynchuk Yu.S., Artimonova I.V., Nianko V.M.

RISK-BASED APPROACH TO MANAGING THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE MODERN INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

Purpose. The aim of the article is to substantiate a risk-oriented approach to managing the production and economic activities of agricultural enterprises, taking into account the influence of the modern institutional environment and determining its importance for increasing the adaptability and economic sustainability of agrarian business.

Methodology of research. General scientific and special methods of economic research were used in the process of research, in particular analysis and synthesis – to generalize the theoretical foundations of a risk-oriented approach to managing the production and economic activities of agrarian enterprises in the modern institutional environment. Institutional, systemic, and process approaches were applied to assess the impact of formal and informal institutions, state agrarian policy, and organizational mechanisms on the effectiveness of risk management. Comparative analysis, economic and statistical methods, and generalization of empirical data were used to substantiate the conclusions.

Findings. It has been established that risk-based management ensures the integration of risks into the management decision-making system at all levels of the functioning of an agricultural enterprise. At the strategic level, it contributes to a well-founded choice of development directions and diversification of production, at the tactical level – it ensures flexible adjustment of production programs and resource provision, and at the operational level – it is implemented through monitoring of performance indicators and rapid response to deviations. It is substantiated that the systemic integration of a risk-oriented approach contributes to increasing the economic sustainability, competitiveness, and ability of agricultural enterprises to function long-term in the conditions of a transformational economy.

Originality. The substantiation of the influence of the institutional environment on the formation of risk-oriented management models has been further developed, which creates the prerequisites for increasing the economic stability and adaptability of agricultural enterprises in the conditions of a transformational and war economy. A systemic approach to integrating institutional factors into the process of making strategic, tactical, and operational management decisions takes into account the multi-level risk structure of the agrarian sector. This allows for increased consistency of management procedures, reduced impact of institutional uncertainty, and allows for a more effective response by enterprises to external shocks.

Practical value. A risk-based approach to managing production and economic activities can be used by agricultural enterprises to increase the validity of management decisions in conditions of high uncertainty, in particular, to improve strategic planning, risk management, optimize resource provision, and increase the efficiency of the internal control system of agrarian enterprises.

Key words: risk-oriented approach, management of agrarian enterprises, production and economic activity, institutional environment, risk management, economic sustainability, competitiveness, military risks, digitalization of management, strategic planning.

Дата надходження рукопису: 09.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

ФІНАНСОВО–КРЕДИТНА І ГРОШОВА ПОЛІТИКА

УДК 336.7:004.9:339.9 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.20**
JEL Classification: F02, F62, G15, G20, G21, O33, L86

Луцишин О.О.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міждисциплінарної освіти,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4048-8875,
Кравчук Н.Я.,
д-р екон. наук, доцент,
доцент кафедри міждисциплінарної освіти,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6227-6190,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ФІНТЕХ ЯК ІНДИКАТОР ТРАНСФОРМАЦІЙ ГЛОБАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО ЛАНДШАФТУ: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ

Lutsyshyn O.O.,
cand.sc.(econ), assoc. prof.,
associate professor at the department of interdisciplinary education,
Kravchuk N.Ya.,
d-r.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of interdisciplinary education,
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"

FINTECH AS AN INDICATOR OF TRANSFORMATIONS OF THE GLOBAL FINANCIAL LANDSCAPE: TRENDS, CHALLENGES AND POTENTIAL OF UKRAINE

Постановка проблеми. У сучасному світі, який характеризується високою турбулентністю та невизначеністю, трансформаційні процеси набувають нового виміру. Останнім часом спостерігається еволюція в контексті формування неосуспільства, що супроводжується зростанням ролі цифрових технологій. В умовах геополітичної нестабільності, гібридних загроз та цифровізації державного управління фінансові технології (ФінТех) постають не лише як інноваційна галузь, а як маркер системних змін у глобальній економіці. Війна в Україні, кризи довіри до фінансових інституцій, експансія штучного інтелекту (AI), виклики кібербезпеки та розвиток відкритого банкінгу суттєво трансформують архітектуру фінансового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років фінансові технології стали об'єктом активного наукового осмислення як в українському, так і міжнародному академічному дискурсі. Наукові дослідження охоплюють широкий спектр проблем – від інституційного забезпечення функціонування ФінТех-компаній до впливу цифровізації на фінансову інклюзію та регуляторну політику.

У дослідженні застосовано міждисциплінарний підхід, що інтегрує інструментарій політичної економії, фінансової аналітики, теорії інновацій та кібербезпеки. Джерельну базу становлять статистичні матеріали BIS (Bank for International Settlements) [1], OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) [2], аналітичні огляди компанії McKinsey [3] та дані Української асоціації ФінТех та інноваційних компаній.

Серед українських науковців варто відзначити Михайла Савлука, одного з перших дослідників, який висвітлив питання цифрової трансформації банківської системи та ролі фінансових інновацій у забезпеченні стабільності фінансового сектору [4; 5; 6]. Вагомий внесок зробили також Віктор Козюк та Юрій Івашук, які аналізують вплив цифрової трансформації на інституційну довіру, валютний режим та незалежність центральних банків [7]. Інна Школьник, Сергій Фролов, Володимир Орлов, Вікторія Даценко та Євгеній Козьменко зосереджуються на проблематиці цифрових фінансових екосистем, адаптації регуляторної політики до нових умов та забезпеченні економічної безпеки [8; 9].

З-поміж зарубіжних дослідників варто згадати Dirk A. Zetzsche, Ross P. Buckley, Douglas W. Arner та Janos Nathan Barberis, які започаткували глобальну дискусію про правове регулювання ФінТеху та концепцію RegTech. Їхня праця «The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?» вважається фундаментальною у розумінні ФінТех-дискурсу [10], а публікація «From FinTech to TechFin: The Regulatory Challenges of Data-Driven Finance» поглиблює аналіз викликів цифрової інфраструктури [11]. Markos Zachariadis і Pinar Ozcan досліджують вплив платформізації, відкритого банкінгу, API-архітектури та необанків на трансформацію фінансових сервісів [12].

Значну наукову цінність мають також аналітичні звіти – CB Insights, Finextra, World Economic Forum, McKinsey & Company, а також Національного банку України та проєкту USAID «Financial Sector Reform Activity in Ukraine». Ці документи та інформаційні джерела висвітлюють стратегічні напрями розвитку та ключові виклики ФінТеху в українських умовах.

Таким чином, можна стверджувати, що науковий дискурс зосереджується на широкому спектрі питань – від регулювання й кібербезпеки до інноваційних бізнес-моделей та змін у споживчій поведінці. Поєднання академічного та прикладного підходів дозволяє формувати цілісне бачення ФінТеху як складного економічного феномену. Проте, наукові підходи переважно зосереджуються на окремих технологічних або регуляторних аспектах ФінТеху, не завжди розглядаючи його як системний індикатор глибинних трансформацій глобального фінансового ландшафту. Недостатньо висвітленими залишаються питання взаємодії ФінТех-екосистем із традиційними фінансовими інститутами, впливу цифрових фінансових сервісів на перерозподіл фінансових потоків та зміну ролі національних фінансових ринків у глобальному масштабі. Особливої актуальності ці проблеми набувають для України, де ФінТех може виступати не лише інструментом модернізації фінансового сектору, а й каталізатором інтеграції у світовий фінансовий простір за умов посилених макроекономічних, інституційних та безпекових викликів.

Постановка завдання. Метою статті є ідентифікація ключових трендів у сфері фінансових технологій та оцінка їх впливу на стійкість й адаптивність фінансових систем, зокрема України, в умовах глобальних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах ФінТех розглядається як «індустрія, що формується в умовах стрімкого розширення екосистеми». Згідно з даними аналітичних звітів, у 2022 році банківський сектор згенерував понад 6,5 трлн дол. США доходів із позитивною динамікою зростання до 2025 року. Водночас, на ФінТех-сегмент припадало лише 5 % (150–205 млрд дол. США) чистого доходу. За прогнозами McKinsey, до 2028 року ця частка зросте до понад 400 млрд дол. США – тобто річний темп зростання доходів ФінТеху складе 15 %, що втричі перевищує аналогічний показник для банківської галузі (приблизно 6 %) (рис. 1).

Найбільш перспективними залишаються ринки країн, що розвиваються, – Африка, Латинська Америка, Азіатсько-Тихоокеанський регіон (без Китаю) та Близький Схід. У 2022 році їхня частка становила 15 % сукупних доходів ФінТех-компаній, але до 2028 року очікується зростання до 29 %. Водночас, частка Північної Америки, яка наразі генерує 48 % світових доходів ФінТеху, знизиться до 41 %.

Причиною такого зростання у країнах, що розвиваються, є низький рівень фінансової інклюзії та відсутність традиційних банківських послуг. ФінТех-компанії, зокрема необанки, успішно заповнюють цю нішу. Наприклад, понад 46 % дорослого населення Бразилії є користувачами Nubank – одного з провідних необанків регіону.

До ключових чинників зростання ФінТеху належать: клієнтоорієнтованість, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, персоналізація сервісів із використанням AI, управління ризиками, впровадження цифрових валют центральними банками (CBDC), зміна моделей споживання фінансових послуг та високий рівень захисту персональних даних. Водночас, сектор стикається з ризиками: кіберзагрозами, змінами у податковому регулюванні, технологічною залежністю, політичними та економічними кризами (рис. 2).

Для отримання повної картини глобального фінансового ландшафту проаналізуємо основні вектори його трансформації, які є визначальними для розвитку ринку ФінТех. Перш за все, варто зазначити, що останнім часом штучний інтелект широко використовується для аналізу фінансових даних, запобігання шахрайству та покращення персоналізованих послуг для клієнтів. Штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML) посідають провідне місце серед технологічних трендів, що трансформують фінансову індустрію у 2024–2025 роках.

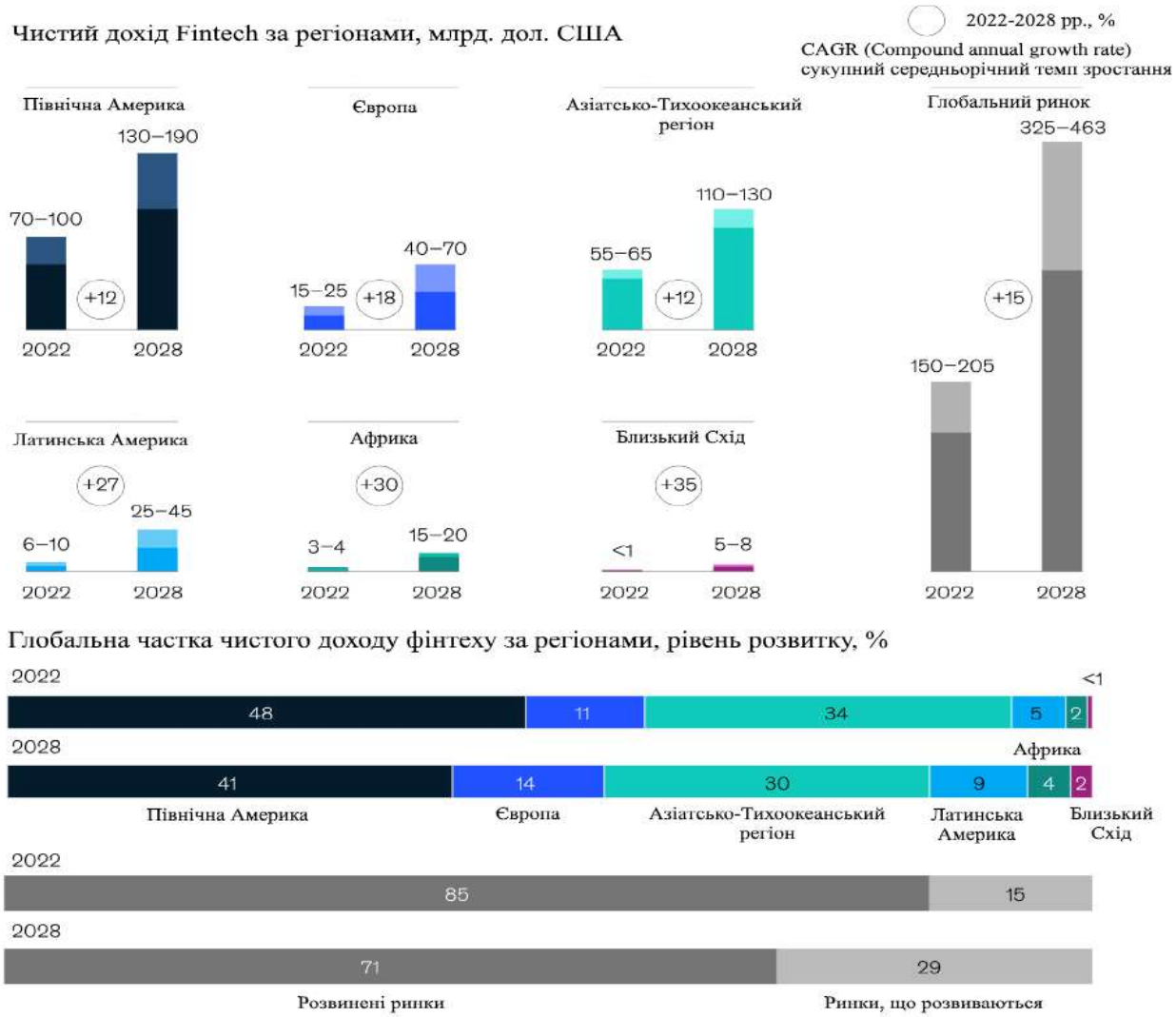

Рис. 1. Динаміка розвитку ФінТех у 2022–2028 рр.

Джерело: [13]

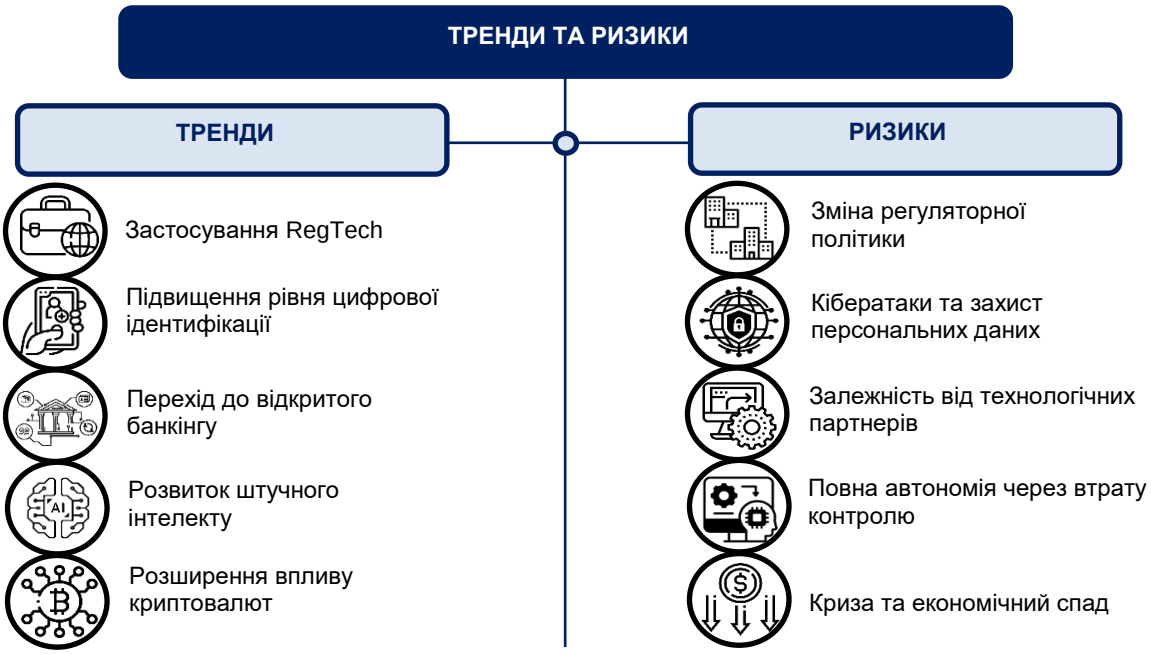

Рис. 2. Тренди та ризики для ФінТех-компаній

Джерело: побудовано авторами на основі [13]

Як свідчать дані звіту «Фінтех Тренди 2024» Української асоціації ФінТех та інноваційних компаній (UAFIC, 2024) [13], AI/ML інтегрується в ядро фінансових платформ, змінюючи парадигму взаємодії з клієнтами, внутрішні операційні процеси і системи захисту. Переважна більшість провідних фінансових компаній використовують AI у фінансових сервісах, що забезпечує персоналізовану комунікацію з клієнтами через чат-боти, голосових асистентів, системи рекомендацій (recommender systems) та предиктивну аналітику. За даними McKinsey [14], банки, що інтегрували AI у фронт-офіс, скоротили операційні витрати на 15–25 % та підвищили задоволеність клієнтів на понад 30 %. У випадку українських рішень, як зазначено у звіті UAFIC, такі інструменти вже частково реалізовані у цифрових банках – Monobank, Izibank, Sportbank.

AI також широко застосовується для аналізу поведінкових моделей користувачів, що дозволяє прогнозувати їхні потреби та вчасно пропонувати релевантні продукти – кредитні пакети, послуги страхування та інвестування тощо.

Не менш важливою сферою для запровадження штучного інтелекту та машинного навчання є сфера управління ризиками (risk management). У цьому сегменті машинне навчання дозволяє автоматизувати оцінку кредитоспроможності позичальника, використовуючи альтернативні джерела даних – транзакційні патерни, соціальні профілі, геолокацію, поведінку у додатках. Дослідження ринку демонструють, що саме алгоритмічний скоринг є найбільш значущим проривом у мікрофінансуванні та у фінансовій інклюзії як у країнах, що розвиваються, так і в країнах з розвиненою економікою. В Україні такі технології активно застосовують небанківські фінансові установи, зокрема онлайн-кредитори, що дозволяє приймати рішення про надання мікрокредитів у межах 2–5 хвилин.

Ще одним важливим сектором запровадження AI у фінансових посередників є Fraud Detection (виявлення шахрайства). AI-системи здатні в режимі реального часу виявляти аномалії в транзакціях, які свідчать про потенційне шахрайство (кардинг, фішинг, злочини з підміною акаунтів). IBM Security провів дослідження у 2023 році про вплив AI на виявлення шахрайства і повідомив, що AI-рішення скоротили середній час виявлення інциденту з 204 днів до 70. Алгоритми з глибоким навчанням (Deep Learning) і обробкою природної мови (NLP) використовуються для аналізу структурованих і неструктурованих даних, що значно підвищує точність виявлення шахрайських операцій.

Національний банк України у своєму звіті про фінансову стабільність за 2024 рік зафіксував, що інститути фінансової інфраструктури в Україні поступово адаптують системи AI/ML для моніторингу кіберзагроз у платіжній системі «Простір», а також для верифікації операцій через BankID [15]. Загальну карту впровадження AI/ML у ФінТех-компаніях представлено на рис. 3.

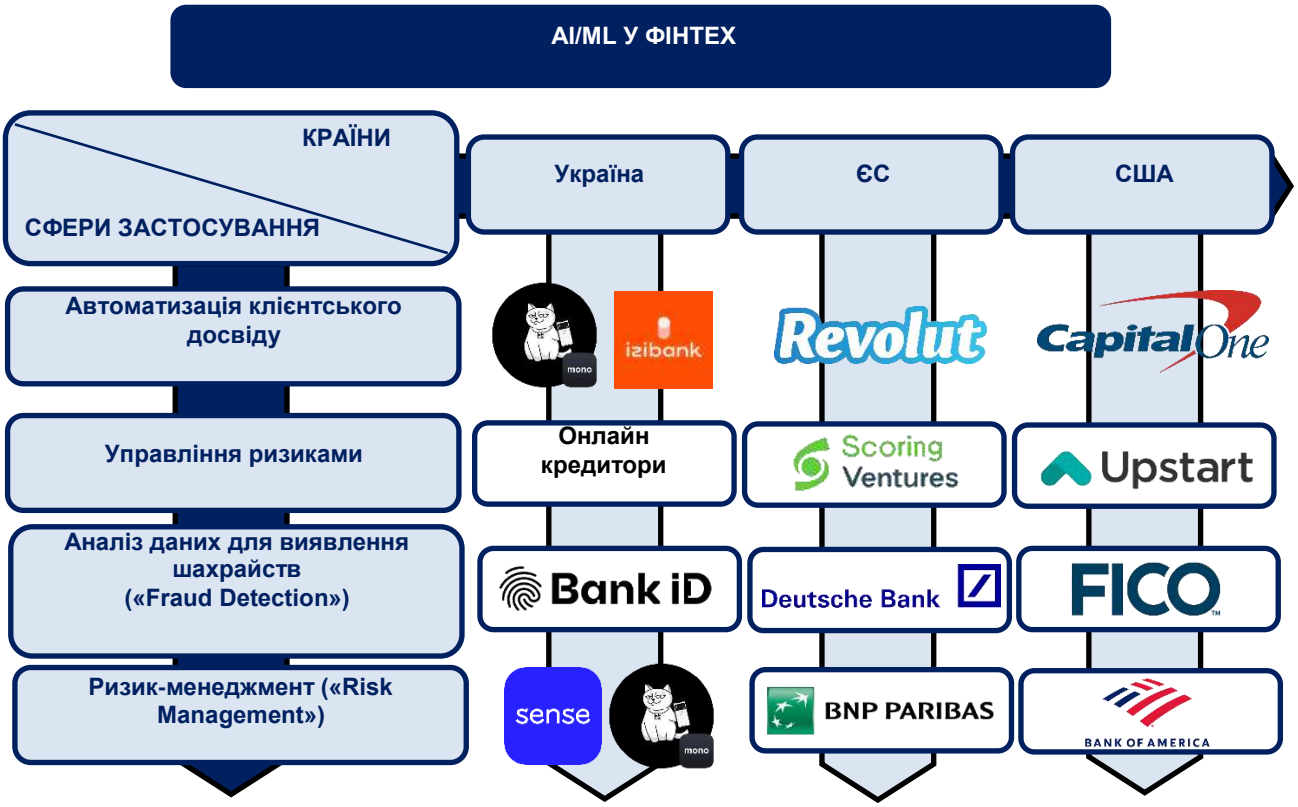

Рис. 3. Впровадження AI/ML у ФінТех

Джерело: побудовано авторами на основі [16]

Відтак, можна констатувати, що AI/ML у ФінТех відіграє не лише інноваційну, але і системоутворюючу роль, підвищуючи ефективність обслуговування, точність ризик-менеджменту та надійність безпеки. Для України ці технології стають засобом підвищення фінансової стійкості у воєнний час, адаптації до міжнародних стандартів (зокрема FATF, Basel III), а також зміцнення довіри до цифрових фінансових інструментів.

Серед ключових трендів трансформації фінансового ландшафту доцільно виокремити розвиток Open Banking, що базується на впровадженні API-рішень і слугує підґрунтям для переходу до нової регуляторної парадигми – PSD3. Відкритий банкінг (Open Banking) передбачає стандартизований і безпечний обмін фінансовими даними між банками та сторонніми провайдерами послуг (third party providers, TPP) через відкриті API (Application Programming Interface). Така модель спрямована на підвищення прозорості, стимулювання конкуренції у фінансовому секторі та покращення клієнтського досвіду.

У Європейському Союзі фундаментом для Open Banking стала Друга платіжна директива (PSD2), яка набула чинності у 2018 році. Вона зобов'язала банки відкривати API для TPP, дозволивши останнім здійснювати послуги ініціювання платежів (PIS) та агрегації рахунків (AIS). Водночас, реалізація PSD2 виявила низку практичних проблем:

– фрагментарність API-рішень серед банків;
– обмежений доступ до повного масиву даних;
– слабка інтероперабельність систем.

У відповідь на ці виклики Європейська комісія ініціювала підготовку нового пакета нормативного регулювання – Директиви PSD3 та Регламенту з фінансових даних (FIDA), основними нововведеннями в яких є:

– уніфікація API-стандартів на рівні ЄС;
– відкриття доступу до даних не лише банкам, а й небанківським фінансовим установам;
– посилення вимог до кібербезпеки та автентифікації користувачів (SCA);
– створення умов для переходу до Open Finance – поширення відкритого доступу на страхові, пенсійні та інвестиційні продукти [17].

Згідно зі звітом «Fintech Trends 2024» [13], API-архітектура стала ключовим елементом цифрової інфраструктури фінансових установ. Вона використовується для ідентифікації користувачів, обробки транзакцій, збору аналітики та створення відкритих екосистем із залученням зовнішніх сервісів – інвестиційних платформ, чат-ботів, цифрових гаманців тощо.

В українському контексті провідні банки (зокрема, Monobank, PrivatBank, ConcordBank) уже реалізували відкриті API та створюють власні Developer Platforms. Відповідно до зобов'язань Угоди про асоціацію з ЄС, Україна гармонізує національне фінансове регулювання з європейським. Національний банк України (НБУ) розробляє фреймворк Open Banking, який включає:

– створення єдиного API-стандарту;
– розробку регуляторної політики для пілотування фінтех-продуктів;
– партнерство з міжнародними донорами та європейськими регуляторами.

Перехід до PSD3 означає новий етап розвитку фінансових екосистем із потенціалом інтеграції українських ФінТех-компаній у загальноєвропейський ринок. Це створює нові виклики для банків (адаптація IT-архітектури, підвищення кіберзахисту, вдосконалення API) та відкриває нові можливості для споживачів – персоналізовані послуги, розширення вибору, зменшення витрат.

Зростання обсягів обміну даними та необхідність контролю за дотриманням вимог PSD3 актуалізують роль регуляторних технологій (RegTech). Забезпечення прозорості згоди користувачів, відповідність стандартам безпеки та захисту даних потребують автоматизованих інструментів на рівні державного нагляду й саморегулювання.

Одним із стратегічних напрямів трансформації фінансового середовища є впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC – Central Bank Digital Currency). Це відповідь на зниження довіри до традиційних фінансових інструментів, зростання популярності криптовалют, ризики дезінтермедіації та фінансову нестабільність.

CBDC – це цифрова форма національної валюти, емітована центральним банком, що має статус законного платіжного засобу. Вона відрізняється від криптовалют тим, що:

– не є децентралізованою;
– не підлягає волатильності ринку;
– перебуває під контролем регулятора.

CBDC може бути оптовою (для міжбанківських розрахунків) або роздрібною (для масового використання). Згідно з даними BIS та IMF, держави розробляють CBDC, прагнучи:

– зберегти монетарний суверенітет в умовах BigTech-фінансів;
– знизити ризики банківської паніки;
– підвищити прозорість бюджетних трансакцій;
– забезпечити інклюзію для вразливих груп;
– посилити кіберстійкість у періоди геополітичних потрясінь [18].

За інформацією Atlantic Council CBDC Tracker [19], станом на 2024 рік:

– повноцінно впроваджені CBDC у Нігерії (eNaira), на Багамах (Sand Dollar), у Китаї (e-CNY);

– ЄС, США, Швеція, Індія – у стадії пілотних проєктів;

– понад 130 країн досліджують або тестують CBDC.

В Україні концепцію е-гривні було вперше презентовано НБУ у 2018 році, а в 2022–2023 роках її оновлено з урахуванням безпекових викликів та досвіду війни. Вона передбачає: гібридну модель обігу через посередників; інтеграцію з цифровими платформами, зокрема «Дія»; використання для соціальних виплат у кризових ситуаціях [20].

Згідно з аналітикою UAFIC [13], Україна – одна з небагатьох держав, яка закладає у CBDC-фреймворк механізми автономної роботи без інтернету, що є критичним в умовах війни.

Попри переваги, впровадження CBDC пов'язане з такими ризиками:

– дезінтермедіація банківської системи;

– загроза приватності користувачів;

– високі вимоги до кіберзахисту;

– нормативна невизначеність і відсутність глобальних стандартів.

CBDC – це не лише технологічна інновація, а й інструмент формування цифрового суверенітету та фінансової безпеки. Для України в умовах повномасштабної війни цифрова валюта може стати основою модернізованої моделі грошового обігу та фінансової стійкості в майбутньому.

Ще одним трендом трансформації глобального фінансового ландшафту виступає еволюція моделі споживання фінансових послуг, зокрема через поширення таких феноменів, як BNPL (Buy Now, Pay Later) і SuperApp. У 2024 році на тлі активної діджиталізації та зміни поведінки споживачів формуються нові підходи до доступу, доставки та дизайну фінансових сервісів. Ці явища не лише підвищують рівень фінансової інклюзії, а й демонструють стратегічний зсув до платформенної моделі споживання.

BNPL – це інноваційний платіжний механізм, що надає можливість отримати товар або послугу негайно, а оплату здійснити пізніше – зазвичай без відсотків протягом визначеного періоду. Така модель базується на тристоронній взаємодії між ритейлером, платіжним провайдером і ФінТех-компанією, що виступає кредитором або гарантом угоди.

Основними перевагами BNPL є:

– доступність для клієнтів, які не мають усталеної кредитної історії;

– спрощена та швидка процедура верифікації (на відміну від традиційного банківського скорингу);

– інтеграція в момент купівлі, що покращує користувацький досвід та стимулює імпульсне споживання.

Згідно з аналітичним звітом UAFIC «Фінтех-Тренди 2024» [13], BNPL активно розвивається в Україні. Прикладами є сервіси «Оплата частинами» від Monobank та ПриватБанку, а також моделі споживчого фінансування, інтегровані в онлайн-платформи Rozetka, Eldorado, Foxtrot. Це вказує на зсув фінансової поведінки споживачів: від заощадження – до негайного споживання, базованого на довірі, цифровому скорингу та персоналізованій оцінці ризиків.

SuperApp – це універсальна цифрова платформа, що поєднує у собі широкий спектр фінансових та нефінансових сервісів: банкінг, месенджери, електронну комерцію, страхування, сервіси таксі та доставки, доступ до державних послуг тощо. Концептуально, SuperApp прагне до «екосистемності» – консолідації щоденних потреб користувача в одному інтерфейсі для забезпечення безшовного, персоналізованого та швидкого сервісу.

Ключовими характеристиками SuperApp є:

– застосування технологій Big Data та штучного інтелекту для персоналізації пропозицій;

– інтеграція фінансових і нефінансових функцій в єдиний UI/UX-простір;

– формування цифрової лояльності через гейміфікацію, кешбеки, бонуси.

В Україні концепція SuperApp реалізується у таких застосунках, як Monobank, Дія, Portmone, Приват24. Ці платформи дозволяють користувачам не лише здійснювати фінансові операції, а й отримувати широкий спектр адміністративних, страхових, побутових послуг – від замовлення документів до оформлення комунальних платежів і цифрових підписів.

Феномени BNPL і SuperApp відображають загальну тенденцію до переходу від банкоцентричної моделі до споживацько-центричної платформи, у якій саме користувач, а не інституція, стає фокусом фінансового сервісу. Це вимагає зміни архітектури фінансових продуктів: від технічних характеристик – до зосередженості на досвіді користувача, екосистемності та миттєвому доступі до послуг.

У табл. 1 узагальнено порівняльні характеристики традиційної банківської моделі та нових споживацьких платформ (BNPL і SuperApp), демонструючи напрямок трансформації дизайну фінансових послуг.

Ці інновації також відкривають нові можливості для ФінТех-компаній і формують нові виклики для регуляторів – зокрема щодо захисту прав споживачів, кібербезпеки та прозорості структури комісій.

Таблиця 1

Ключові відмінності традиційного банку, BNPL та SuperApp

	Традиційні банки	**BNPL**	**SuperApp**
Суть	Кредитно-фінансова установа з широким спектром послуг	Модель розтерміну-вання платежу при купівлі товару	Багатофункціональний цифровий застосунок для щоденних потреб
Представники	HSBC, Citi, Credit Agricole	Klarna, Afrerpay, Affirm	WeChat, Gojek, Monobank
Індикатори ефективності	Чистий прибуток, дохід від відсотків	Зростання кількості трансакцій, залучення нових клієнтів	Кількість користувачів, активність у додатку
Послуги	Різноманітні кредитні програми	Оплата 25 % за власні кошти – решта частинами	Перекази між різними додатками та системами
Відмінності	Надання послуг лише в своїй екосистемі	Платежі без переплат при вчасному виконанні зобов'язань	Банки та нефінансові сервіси об'єднані єдиним інтерфейсом

Джерело: побудовано авторами на основі [6; 9; 11; 12; 13; 17]

Не менш важливою складовою трансформації глобального фінансового ландшафту є кібербезпека – ключовий сегмент, який формує рівень довіри у ФінТех-середовищі.

У цифрову епоху, коли фінансові операції дедалі частіше здійснюються через онлайн-платформи, кібербезпека стає не лише технічною вимогою, а й стратегічним елементом побудови довіри між користувачем, провайдером послуг та державою. В умовах високої динаміки ФінТех-екосистеми, збільшення обсягів обробки персональних даних та зростаючої регуляторної відповідальності, захист даних і транзакцій перетворюється на системоутворюючий чинник конкурентоспроможності.

Згідно зі звітами IBM Cost of a Data Breach Report, середня вартість витоку даних у сфері фінансових послуг становить 5,9 млн дол. США – один з найвищих показників серед усіх галузей [21]. Основними загрозами виступають:

– фішинг та соціальна інженерія;
– атаки на API, які активно застосовуються в умовах відкритого банкінгу;
– підробка цифрових підписів і маніпуляції з біометрією;
– DDoS-атаки на цифрові платформи;
– інсайдерські витоки через слабкий контроль доступу.

Згідно зі звітом UAFIC «Фінтех тренди 2024», 87 % українських ФінТех-компаній вважають інвестиції в кібербезпеку одним із головних пріоритетів, втім лише 41 % мають у штаті постійних фахівців з кіберзахисту [13].

Формування довіри в екосистемі ФінТеху базується не лише на зручності UX чи швидкості обслуговування, а й на впевненості користувача у безпеці даних, прозорості операцій та цілісності фінансових процесів. Саме тому системи кіберзахисту стають частиною клієнтського досвіду (Customer Trust Layer). До їх елементів належать: багаторівнева автентифікація (2FA, біометрія), моніторинг транзакцій у режимі реального часу, протоколи шифрування, кіберстрахування (рис. 4).

У Європейському Союзі впроваджується низка регуляторних ініціатив для підвищення цифрової стійкості фінансового сектору. Відповідно до Регламенту DORA (Digital Operational Resilience Act), з 2025 року всі фінансові установи повинні:

– забезпечити кіберстійкість;
– проходити регулярні тести на проникнення;
– повідомляти про інциденти впродовж 4 годин.

Україна бере курс на гармонізацію із законодавством ЄС, зокрема з DORA та NIS2. Також розроблено власну Стратегію кібербезпеки, яка передбачає захист критичної цифрової інфраструктури у сфері фінансів [22]. Національний банк України вже запровадив протокол кіберстійкості для банків і платіжних систем, включаючи СЕП, BankID, систему «Простір». Окремі установи – як-от Monobank (власна система антивходу на основі AI, 24/7 моніторинг) та ПриватБанк (захист на основі біометрії, SOC-центр) – запроваджують додаткові заходи безпеки.

Отже, кібербезпека виступає не просто інструментом технічного захисту, а стратегічним ресурсом, що визначає довіру до фінтех-компаній, стабільність платіжної інфраструктури та відповідність міжнародним стандартам. В умовах воєнного й поствоєнного періоду для України питання кіберзахисту у FinTech трансформується у елемент цифрового суверенітету.

Починаючи з 2020 року, фінансові ринки активно інтегрують принципи сталого розвитку у свої стратегії через інструменти ESG-фінансів. ESG (Environmental, Social, Governance) – це модель оцінки компаній та інвестиційних проєктів за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Цей підхід стає не лише етичним стандартом, а й детермінантою фінансової ефективності та інвестиційної

привабливості.

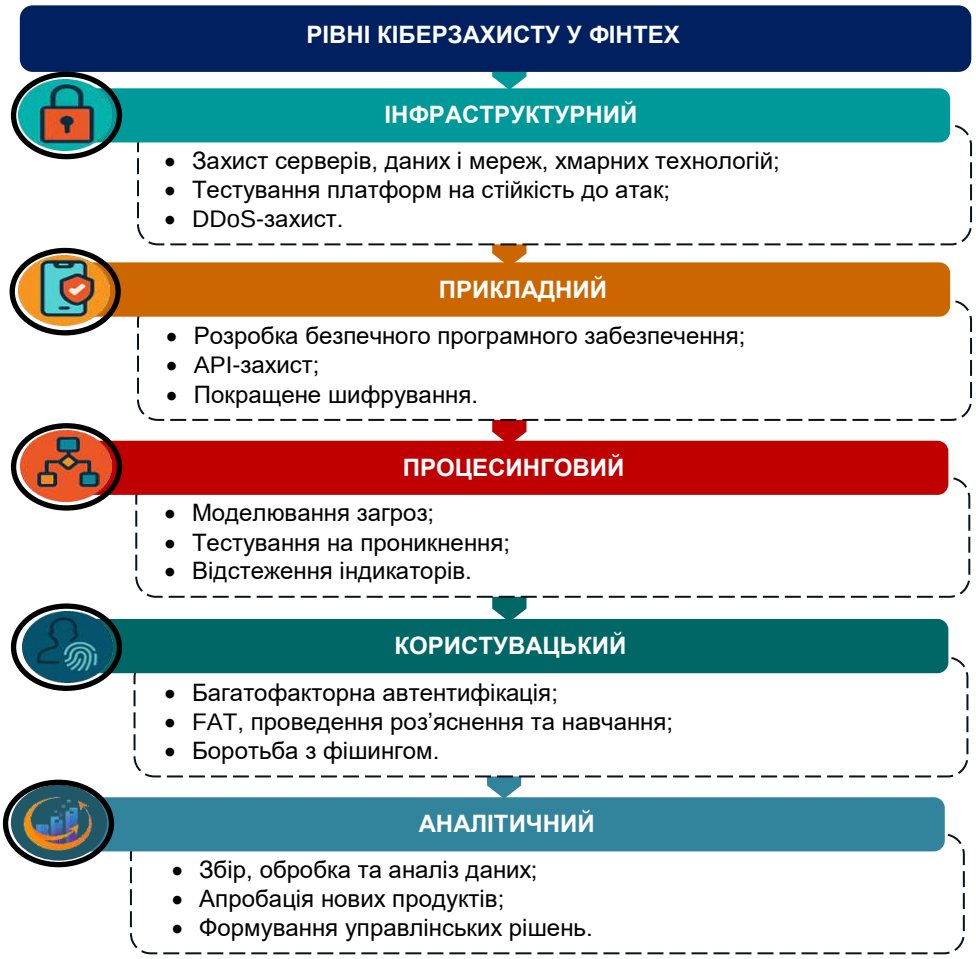

Рис. 4. Ключові рівні кіберзахисту у ФінТех

Джерело: побудовано авторами

ESG-фінанси охоплюють інвестиції в компанії, які: впроваджують «зелені» технології; дотримуються принципів соціальної відповідальності; мають прозору систему корпоративного управління. Згідно з аналітикою Bloomberg Intelligence, обсяг активів під ESG-управлінням перевищив $50 трлн, що становить понад 30 % глобальних активів, а до 2025 року ESG-інвестиції домінуватимуть у портфелях фондів у ЄС, Японії, Канаді та Південній Кореї [23].

Звіт UAFIC «Фінтех тренди 2024» підтверджує: ESG стає невіддільною частиною ФінТех-екосистем. Компанії, які інтегрують ESG-фільтри у кредитні рішення, ризик-менеджмент та оцінку клієнтів, отримують вищі рейтинги та зростаючу довіру інвесторів [13].

Фінансові технології прискорюють ESG-трансформацію через: функціонування платформ сталого інвестування (наприклад, robo-advisors з ESG-рейтингами); запровадження green bonds і «зелених» кредитів; розгортання блокчейн-рішень для прозорості ланцюгів постачання; впровадження AI-аналітики для виявлення ESG-ризиків і прогнозування стабільності компаній.

У ЄС та Великій Британії ФінТех-компанії з ESG-стратегіями мають доступ до пільгового фінансування, зокрема через програми ЄБРР, IFC, Horizon Europe.

В Україні інтерес до ESG-фінансів активізувався після початку повномасштабної війни у 2022 році, особливо в контексті відбудови енергоефективної інфраструктури, розвитку «зеленої» економіки на основі декарбонізації та підвищення прозорості публічного управління.

Банки й ФінТех-стартапи, як-от Sportbank чи Izibank, інтегрують ESG-елементи через інклюзивність, екоініціативи та відкритість комунікації [24].

Водночас, розвиток ESG-фінансів супроводжується такими викликами, як:

– відсутність єдиного стандарту оцінки ESG (відмінності в підходах рейтингів);

– ризик «зеленого прання» (greenwashing) [25];

– відсутність регуляторної узгодженості.

Очікується, що ЄС запровадить єдину ESG-рамку (CSRD, SFDR), що стане обов'язковою для компаній з кінця 2025 року.

Таким чином, ESG-фінанси поступово переходять із нішевої практики в глобальний тренд, який визначає поведінку інвесторів, структуру фінансових продуктів та репутацію компаній. У поєднанні з ФінТех-інноваціями ESG відкриває нову еру «відповідального капіталізму», де прибутковість не суперечить сталому розвитку, а стає його рушієм.

Висновки з проведеного дослідження. В сучасних умовах фінансові технології виступають не лише інструментом модернізації фінансових послуг, а й чутливим індикатором глибоких структурних зрушень у глобальному фінансовому ландшафті. Аналіз провідних міжнародних і національних трендів – від впровадження штучного інтелекту та машинного навчання, розвитку Open Banking і цифрових валют центральних банків (CBDC) до поширення ESG-фінансів і формування кіберстійких екосистем – підтверджує, що фінтех стає одним із головних драйверів трансформації фінансової архітектури XXI століття.

Для України, яка одночасно переживає наслідки повномасштабної агресії та демонструє високу динаміку цифрового розвитку, ФінТех виконує стратегічну функцію: забезпечує макрофінансову стабільність, сприяє відновленню довіри до фінансових інституцій, підвищує рівень фінансової інклюзії та підтримує рух до європейської регуляторної інтеграції. Незважаючи на виклики, зокрема фрагментарність регулювання, кіберзагрози та втрату кваліфікованих кадрів, українська ФінТех-екосистема демонструє адаптивність і високий потенціал масштабування – особливо в напрямах цифрових платежів, відкритого банкінгу, клієнтоорієнтованого кредитування та сталих інвестицій.

Таким чином, ФінТех – це не просто технологічна еволюція, а потужний інструмент геоекономічної та політичної трансформації. У ньому закладений потенціал для країн із високою цифровою спроможністю. Зокрема, для України – це можливість відігравати проактивну роль у переосмисленні та переформатуванні глобальної фінансової системи.

Література

1. Michael S Barr. AI, fintechs, and banks. BIS – Central bankers' speeches. 4 April 2025. URL: https://www.bis.org/review/r250409b.pdf (дата звернення: 21.07.2025)

2. Competition, Fintechs and Open Banking. An overview of recent developments in Latin America and the Caribbean. OECD Roundtables on Competition. Policy Papers. 27 September 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/competition-fintechs-and-open-banking_de9fe6b4-en.html (дата звернення: 21.07.2025)

3. McKinsey & Company. Fintechs: A new paradigm of growth. Report. October 24, 2023. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth (дата звернення: 21.07.2025)

4. Гроші та кредит: підручник / М. І. Савлук, А. М. Мороз, І. М. Лазепко та ін.; за наук. ред. М.І. Савлука. 6-те вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2011. 589 с.

5. Савлук М. І. Про можливі наслідки легалізації криптовалюти в Україні. Наукові праці НДФІ, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Нові форми грошей та фінансових активів: становлення, перспективи, ризики». 2017. Вип. 4. С. 92–95. URL: https://npndfi.org.ua/docs/NP_17_04_092_uk.pdf (дата звернення: 22.07.2025).

6. Савлук М. І. Регулювання діяльності банків: модернізація чи консерватизм? *Вісник Національного банку України*. 2014. № 5. С. 65-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2014_5_27 (дата звернення: 22.07.2025)

7. Koziuk Viktor, Ivashuk Yurii and Hayda Yurii. CBDC, Trust in the Central Bank and the Privacy Paradox. *Economics.* Jun 24, 2024. P. 219–242. DOI: https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0025

8. The impact of financial digitalization on ensuring the economic security of a country at war: New measurement vectors / Shkolnyk Inna, Frolov Serhiy, Orlov Volodymyr, Datsenko Victoriia and Kozmenko Yevhenii. *Investment Management and Financial Innovations*. 2022. volume 19. Issue 3. C. 119-138. DOI: https://doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.11.

9. Школьник Інна, Акоп'ян Дарина. Ефективність діяльності необанків в контексті їх прибутковості. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 117-123.

10. Douglas Arner, Jànos Barberis, Ross Buckley. The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*. January 2016. Electronic Journal 47(4):1271-1319. DOI: 10.2139/ssrn.2676553

11. Zetzsche Dirk A., Buckley Ross P., Arner Douglas W., Barberis Janos Nathan. From FinTech to TechFin: The Regulatory Challenges of Data-Driven Finance. *New York University Journal of Law and Business*, European Banking Institute Working Paper Series. 2017. № 6. URL: https://ssrn.com/abstract=2959925 (дата звернення: 23.07.2025).

12. Zac hariadis Markos, Ozcan Pinar. Open Banking: How Platforms and the API Economy Change Competition in Financial Services. March 2022. In book: Global Fintech (pp. 57-72). DOI: 10.7551/mitpress/13673.003.0007

13. Фінтех-тренди в Україні та світі: що впливатиме на індустрію у 2024 році. 5 Грудня 2023. URL: https://fintechinsider.com.ua/finteh-trendy-v-ukrayini-ta-sviti-shho-vplyvatyme-na-industriyu-u-2024-roczi/ (дата звернення: 23.07.2025)

14. Несенюк А. Потенціал на трильйони доларів. McKinsey випустила велике дослідження про майбутню економіку штучного інтелекту. Forbes переказує найголовніше. 14 червня 2023. URL: https://forbes.ua/innovations/potentsial-na-trilyoni-dolariv-mckinsey-vipustila-68-storinok-doslidzhennya-pro-maybutnyu-ekonomiku-shtuchnogo-intelektu-forbes-perekazue-naygolovnishe-14062023-14199 (дата звернення: 23.07.2025)

15. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf (дата звернення: 24.07.2025)

16. Як ШІ змінює українські банки. FintechInsider. 10 Травня 2024. URL: https://fintechinsider.com.ua/yak-shi-zminyuye-ukrayinski-banky/ (дата звернення: 24.07.2025)

17. Srdjan Stojadinovic. Fintech Industry Report 2024: Trends, Insights & Market Analysis. 15 Apr 2025. URL: https://www.omnius.so/blog/fintech-industry-report-2024 (дата звернення: 24.07.2025)

18. BIS. Central Bank Digital Currencies: Systemic implications and design options, 2023. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap147.htm (дата звернення: 24.07.2025)

19. Atlantic Council. CBDC Tracker, 2024. URL: https://www.atlanticcouncil.org (дата звернення: 24.07.2025)

20. НБУ. Концепція е-гривні, 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Draft_vision_introducing_e-hryvnia_2023.pdf (дата звернення: 24.07.2025)

21. IBM Security 2023 Cost of a Data Breach Report. URL: https://reliance.systems/ibm-security-2023-cost-of-a-data-breach-report/ (дата звернення: 25.07.2025)

22. European Insurance and Occupational Pensions Authority. Digital Operational Resilience Act (DORA). URL: https://www.eiopa.europa.eu/digital-operational-resilience-act-dora_en (дата звернення: 25.07.2025)

23. Global ESG 2023. Outlook. January 2023. URL: https://assets.bbhub.io/professional/sites/10/2023-Outlook-ESG-BI-BOOK.pdf. (дата звернення: 25.07.2025)

24. ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів. BDO Україна. 15 травня 2025 р. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards (дата звернення: 25.07.2025)

25. Бовш Л., Расулова А. Грінвошинг та репутаційні ризики в готельній індустрії. *Scientia fructuosa.* 2025. № 1. С. 119-142. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(159)08

References

1. Barr, M.S. (2025), “AI, fintechs, and banks”, BIS – Central bankers’ speeches, April 4, available at: https://www.bis.org/review/r250409b.pdf (access date July 21, 2025).

2. OECD. (2024), “Competition, fintechs and open banking: An overview of recent developments in Latin America and the Caribbean”, OECD Roundtables on Competition Policy Papers, available at: https://www.oecd.org/en/publications/competition-fintechs-and-open-banking_de9fe6b4-en.html (access date July 21, 2025).

3. McKinsey & Company. (2023), Fintechs: A new paradigm of growth, Report, McKinsey Global Institute, New York, USA, available at: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth (access date July 21, 2025).

4. Savluk, M.I. (ed.), Moroz, A.M., Lazepko, I.M. et al. (2011), *Hroshi ta kredyt* [Money and credit], 6th ed., revised and expanded, KNEU, Kyiv, Ukraine, 589 p.

5. Savluk, M.I. (2017), “Possible consequences of cryptocurrency legalization in Ukraine”, Novi formy hroshei ta finansovykh aktyviv: stanovlennia, perspektyvy, ryzyky [New forms of money and financial assets: formation, prospects, risks], Proceedings of the International scientific-practical conference, NDFI, Kyiv, Ukraine, iss. 4, pp. 92–95, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2017_4_21 (access date July 22, 2025).

6. Savluk, M.I. (2014), “Banks’ activities regulation: modernization or conservatism?”, *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy,* no. 5, pp. 65-66, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2014_5_27 (access date July 22, 2025).

7. Koziuk, V., Ivashuk, Yu. and Hayda, Yu. (2024), “CBDC, trust in the central bank and the privacy paradox”, *Economics*, pp. 219–242, DOI: https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0025.

8. Shkolnyk, I., Frolov, S., Orlov, V., Datsenko, V. and Kozmenko, Ye. (2022), “The impact of financial digitalization on ensuring the economic security of a country at war: New measurement vectors”, *Investment Management and Financial Innovations,* vol. 19, iss. 3, pp. 119–138, DOI: https://doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.11.

9. Shkolnyk, I. and Akopian, D. (2023), “The effectiveness of neobanks in terms of their profitability”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, pp. 117–123.

10.Arner, D., Barberis, J. and Buckley, R. (2016), "The evolution of fintech: A new post-crisis paradigm?", *Georgetown Journal of International Law,* vol. 47, iss. 4, pp. 1271–1319, DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.2676553.

11.Zetzsche, D.A., Buckley, R.P., Arner, D.W. and Barberis, J.N. (2017), "From FinTech to TechFin: The regulatory challenges of data-driven finance", *New York University Journal of Law and Business*, European Banking Institute Working Paper Series, no. 6, available at: https://ssrn.com/abstract=2959925 (access date July 23, 2025).

12. Zachariadis, M. and Ozcan, P. (2022), "Open banking: How platforms and the API economy change competition in financial services", in Global Fintech, MIT Press, Cambridge, USA, pp. 57–72, DOI: https://doi.org/10.7551/mitpress/13673.003.0007.

13.FintechInsider (2023), "Fintech trends in Ukraine and worldwide: what will influence the industry in 2024", available at: https://fintechinsider.com.ua/finteh-trendy-v-ukrayini-ta-sviti-shho-vplyvatyme-na-industriyu-u-2024-roczi/ (access date July 23, 2025).

14.Neseniuk, A. (2023), "Trillions of dollars in potential. McKinsey has released a major study on the future economy of artificial intelligence", *Forbes Ukraine*, available at: https://forbes.ua (access date July 23, 2025).

15.National Bank of Ukraine (2024), *Zvit pro finansovu stabilnist* [Financial Stability Report], December, available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf (access date July 24, 2025).

16.FintechInsider (2024), "How AI is transforming Ukrainian banks", available at: https://fintechinsider.com.ua/yak-shi-zminyuye-ukrayinski-banky/ (access date July 24, 2025).

17.Stojadinovic, S. (2025), Fintech Industry Report 2024: Trends, Insights & Market Analysis, Omnius, available at: https://www.omnius.so/blog/fintech-industry-report-2024 (access date July 24, 2025).

18.Bank for International Settlements (BIS) (2023), Central Bank Digital Currencies: Systemic implications and design options, BIS Papers, Basel, Switzerland, available at: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap147.htm (access date July 24, 2025).

19.Atlantic Council (2024), CBDC Tracker, available at: https://www.atlanticcouncil.org (access date July 24, 2025).

20.Natsionalnyi bank Ukrainy (2023), *Kontseptsiia e-hryvni* [E-hryvnia concept], available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Draft_vision_introducing_e-hryvnia_2023.pdf (access date July 24, 2025).

21.IBM Security (2023), Cost of a Data Breach Report 2023, available at: https://reliance.systems/ibm-security-2023-cost-of-a-data-breach-report/ (access date July 24, 2025).

22.European Insurance and Occupational Pensions Authority. (2024), Digital Operational Resilience Act (DORA), available at: https://www.eiopa.europa.eu/digital-operational-resilience-act-dora_en (access date July 25, 2025).

23.Global ESG (2023), Global ESG Outlook 2023, Bloomberg Intelligence, available at: https://assets.bbhub.io/professional/sites/10/2023-Outlook-ESG-BI-BOOK.pdf (access date July 25, 2025).

24.BDO Ukraine (2025), "ESRS reporting in Ukraine: Implementing European standards", available at: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards (access date July 25, 2025).

25.Bovsh, L. and Rasulova, A. (2025), "Hrinvoshynh ta reputatsiini ryzyky v hotelnii industrii", *Scientia fructuosa,* no. 1, pp. 119–142, DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(159)08.

Луцишин О.О., Кравчук Н.Я.

ФІНТЕХ ЯК ІНДИКАТОР ТРАНСФОРМАЦІЙ ГЛОБАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО ЛАНДШАФТУ: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ

Мета. Ідентифікація ключових трендів у сфері фінансових технологій та оцінка їх впливу на стійкість й адаптивність фінансових систем, зокрема України, в умовах глобальних трансформацій.

Методика дослідження. У дослідженні використано міждисциплінарний підхід, що поєднує інструментарій економічної теорії, фінансової аналітики, теорії інновацій і кібербезпеки. Методологічну основу становлять методи наукового узагальнення та абстрагування, контент-аналіз наукових і аналітичних джерел, а також кейс-метод для аналізу ключових ФінТех-напрямів. Для виявлення взаємозв'язків між ФінТех-інноваціями, регуляторними змінами та економічною стійкістю застосовано системний підхід і елементи системного моделювання. Український контекст досліджено з використанням порівняльного та аналітично-описового методів, що дозволило оцінити специфіку розвитку ФінТеху в умовах війни та визначити його потенціал для післявоєнного відновлення й інтеграції у глобальний фінансовий простір.

Результати дослідження. Досліджено фінансові технології (ФінТех) як ключовий індикатор трансформацій глобального фінансового ландшафту в умовах цифровізації світової економіки. Обґрунтовано, що динамічний розвиток ФінТех-інновацій змінює традиційні моделі фінансового

посередництва, архітектуру фінансових ринків і підходи до регулювання, водночас формуючи нові можливості та ризики для економічного розвитку держав.

Проаналізовано основні світові тренди трансформації глобального фінансового ландшафту, зокрема розвиток концепції Open Banking, поширення цифрових валют центральних банків (CBDC), впровадження технологій штучного інтелекту у фінансові сервіси, зростання ролі ESG-фінансів та посилення вимог до кібербезпеки. Показано, що ФінТех виступає системним чинником підвищення фінансової інклюзії, ефективності платіжної інфраструктури та прозорості фінансових операцій, водночас актуалізуючи проблеми регуляторної фрагментації, захисту даних і технологічної залежності.

Особливу увагу приділено аналізу українського контексту розвитку ФінТеху в умовах повномасштабної війни та перспектив післявоєнного відновлення. Визначено, що Україна сформувала унікальну модель цифрової фінансової стійкості, засновану на високому рівні цифровізації державних і фінансових сервісів, розвитку безготівкових платежів, адаптивності фінансових інститутів та інноваційних рішень у сфері кіберзахисту. Обґрунтовано потенціал ФінТеху як інструменту відновлення економіки, залучення інвестицій, розширення доступу населення і бізнесу до фінансових послуг, а також гармонізації фінансового регулювання з європейськими стандартами.

Наукова новизна результатів дослідження. Доведено, що ФінТех виходить за межі суто технологічного явища та перетворюється на стратегічний елемент економічної стійкості, конкурентоспроможності та інтеграції України у глобальні фінансові процеси. Зроблено висновок, що ефективна реалізація ФінТех-потенціалу потребує узгоджених дій держави, фінансового сектору та міжнародних партнерів у напрямах регуляторного розвитку, кібербезпеки, підтримки інновацій і розвитку людського капіталу.

Практична значущість результатів дослідження. Дослідження мають вагоме практичне значення, оскільки їх результати можуть бути застосовані для формування та вдосконалення державної політики у сфері розвитку фінансових технологій, модернізації регуляторного середовища та підвищення стійкості фінансової системи. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади й регуляторами при розробленні стратегій цифровізації фінансового сектору, суб'єктами фінансового ринку – для впровадження інноваційних ФінТех-рішень і управління ризиками, а також у науково-освітньому процесі під час підготовки фахівців з фінансів, економіки та цифрових технологій.

Ключові слова: фінансові технології, ФінТех, глобальний фінансовий ландшафт, Open Banking, цифрові валюти центральних банків (CBDC), штучний інтелект, кібербезпека, ESG-фінанси, цифрова трансформація, фінансова інклюзія, економічна стійкість, глобальний фінансовий ландшафт.

Lutsyshyn O.O., Kravchuk N.Ya.

FINTECH AS AN INDICATOR OF TRANSFORMATIONS OF THE GLOBAL FINANCIAL LANDSCAPE: TRENDS, CHALLENGES AND POTENTIAL OF UKRAINE

Purpose. The aim of the article is to identify key trends in financial technology and assess their impact on the stability and adaptability of financial systems, particularly in Ukraine, in the context of global transformations.

Methodology of research. The study uses an interdisciplinary approach that combines the tools of economic theory, financial analytics, innovation theory, and cybersecurity. The methodological basis consists of methods of scientific generalization and abstraction, content analysis of scientific and analytical sources, as well as the case method for analysing key FinTech trends. A systematic approach and elements of system modelling were used to identify the relationships between FinTech innovations, regulatory changes, and economic stability. The Ukrainian context was studied using comparative, analytical and descriptive methods, which made it possible to assess the specifics of FinTech development in wartime and determine its potential for post-war recovery and integration into the global financial space.

Findings. Financial technologies (FinTech) were studied as a key indicator of transformations in the global financial landscape in the context of the digitalization of the world economy. It is substantiated that the dynamic development of FinTech innovations is changing traditional models of financial intermediation, the architecture of financial markets, and approaches to regulation, while creating new opportunities and risks for the economic development of states.

The main global trends in the transformation of the global financial landscape are analysed, in particular the development of the Open Banking concept, the spread of central bank digital currencies (CBDCs), the introduction of artificial intelligence technologies in financial services, the growing role of ESG finance, and the strengthening of cybersecurity requirements. It is shown that FinTech is a systemic factor in increasing financial inclusion, payment infrastructure efficiency, and financial transaction transparency, while at the same time highlighting the problems of regulatory fragmentation, data protection and technological dependence.

Particular attention is paid to analysing the Ukrainian context of FinTech development in the conditions of full-scale war and the prospects for post-war recovery. It is determined that Ukraine has formed a unique

model of digital financial stability based on a high level of digitalization of public and financial services, the development of cashless payments, the adaptability of financial institutions, and innovative solutions in the field of cyber security. The potential of FinTech as a tool for economic recovery, attracting investment, expanding access to financial services for the population and businesses, and harmonizing financial regulation with European standards is substantiated.

Originality. It has been proven that FinTech goes beyond a purely technological phenomenon and is becoming a strategic element of Ukraine's economic stability, competitiveness, and integration into global financial processes. It has been concluded that the effective realization of FinTech potential requires coordinated action by the state, the financial sector, and international partners in the areas of regulatory development, cybersecurity, innovation support, and human capital development.

Practical value. The research has significant practical value, as its results can be used to shape and improve state policy in the field of financial technology development, modernization of the regulatory environment, and enhancement of the financial system's stability. The results can be used by government authorities and regulators in developing strategies for the digitalization of the financial sector, by financial market participants in implementing innovative FinTech solutions and managing risks, and in the scientific and educational process in training specialists in finance, economics, and digital technologies.

Key words: financial technologies, FinTech, global financial landscape, Open Banking, central bank digital currencies (CBDC), artificial intelligence, cybersecurity, ESG finance, digital transformation, financial inclusion, economic stability, global financial landscape.

Дата надходження рукопису: 10.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 14.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 368:336.71:004.9 DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.21
JEL Classification: G22, G21, O33

Водолазська О.А.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7858-7118,
Кириченко С.С.,
здобувач освітнього ступеня магістр за спеціальністю
072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-2070-9326,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПІД ВПЛИВОМ ФІНАНСОВОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Vodolazska O.A.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the
department of finance, banking and insurance,
Kyrychenko S.S.,
master's student in the specialty 072 "Finance,
banking, insurance and stock market",
Dnipro State Agrarian and Economic University

TRANSFORMATION OF THE INSURANCE COMPANY'S RESERVE MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF FINANCIAL DIGITALIZATION

Постановка проблеми. Сучасні тенденції цифрової трансформації фінансового сектору докорінно змінюють підходи до управління активами та зобов'язаннями страховиків. Одним із ключових напрямів цих змін є цифровізація системи управління страховими резервами, що виступає фундаментом фінансової стійкості страхових компаній. Резерви забезпечують виконання зобов'язань перед страхувальниками, формують основу інвестиційної діяльності, визначають ліквідність та рентабельність страховика.

В умовах глобальної фінансової діджиталізації зростає роль FinTech-рішень, InsurTech-платформ, блокчейну, big data-аналітики, автоматизованих систем управління активами. Це створює нові можливості для прозорості, точності прогнозів, підвищення ефективності розміщення коштів резервів, а також для автоматичного контролю ризиків. Водночас, впровадження цифрових технологій вимагає перегляду традиційних підходів до оцінювання, обліку та формування резервів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання управління резервами страхових компаній розглядається як ключовий елемент забезпечення їх фінансової стійкості та адаптивності до змін економічного середовища. Так, М. В. Компанієць та І. Ю. Кисільова зосереджують увагу на особливостях формування та оцінки страхових резервів, наголошуючи на необхідності врахування ризикового профілю страховика при їх розрахунку [4]. У дослідженнях О. О. Сосновської та К. В. Арабаджи проведено факторний аналіз формування страхових резервів, що дозволяє виявити вплив ключових фінансових і операційних чинників на їхній обсяг і структуру [11].

Питання управління резервами в контексті фінансової стійкості та платоспроможності страховиків розкривають О. М. Лобова, Т. П. Моташко та О. В. Прокоф'єва, які аналізують дотримання вимог до забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності «ризиковими» страховими компаніями в Україні [7]. У праці М. С. Пахомова та Н. Ю. Єршової акцент зроблено на ролі стандартів Solvency II та системи управління ризиками у вдосконаленні механізмів формування й використання страхових резервів [9]. Водночас Р. В. Пікус та Є. Б. Бівалькевич розглядають фінансовий ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління, що безпосередньо впливає на ефективність управління резервами страхових компаній [10].

Сучасні дослідження дедалі частіше пов'язують систему управління страховими резервами з процесами цифровізації та впровадження інноваційних технологій. Зокрема, Н. Г. Мандра та О. Ю. Лактіонова підкреслюють необхідність використання цифрових технологій у бізнес-процесах

страховиків для підвищення точності розрахунків резервів і прозорості фінансових потоків [8]. Розвиток FinTech та його вплив на діяльність страхових компаній, у тому числі на управління фінансовими ресурсами та резервами, досліджують М. О. Кужелєв і А. В. Нечипоренко [5]. Окремі аспекти застосування генеративного штучного інтелекту в цифровому страхуванні, що створює нові можливості для автоматизації та оптимізації управління резервами, висвітлені у праці С. В. Волосовича та Н. В. Гусаревич [3].

Таким чином, сучасні дослідження дедалі частіше підкреслюють необхідність удосконалення традиційних підходів до управління резервами з урахуванням змін у фінансовому середовищі та розвитку інноваційних інструментів.

Постановка завдання. Мета статті – дослідження процесів трансформації системи управління страховими резервами страховика під впливом фінансової цифровізації, визначення основних тенденцій, ризиків і перспектив використання FinTech-інструментів на страховому ринку України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В основі фінансової стабільності будь-якої страхової компанії лежить система страхових резервів, які виконують ключову роль у забезпеченні її платоспроможності. Ці резерви формуються за рахунок страхових премій і призначені для покриття майбутніх зобов'язань перед страхувальниками. Вони виступають своєрідним фінансовим буфером, що гарантує своєчасність і повноту страхових виплат у разі настання страхових випадків. Крім захисної функції, страхові резерви виконують і інвестиційну, забезпечуючи джерело стабільних доходів через розміщення коштів у надійні фінансові інструменти. Управління цими резервами, яке включає процеси формування, розміщення, контролю, моніторингу ефективності та забезпечення ліквідності, визначає рівень довіри клієнтів і конкурентоспроможність страховика на ринку [4; 6].

У теоретичній економічній літературі виділяють такі підходи до управління страховими резервами:

1) класичний фінансовий підхід, за яким резерви розглядаються як пасиви, що мають бути покриті ліквідними активами [11];

2) ризик-орієнтований підхід (Risk-Based Supervision) – управління резервами ґрунтується на вимогах Solvency II та оцінці ризиків за окремими категоріями активів [7; 9];

3) аналітичний підхід, що передбачає моделювання потоків резервів і прогнозування майбутніх зобов'язань [1; 2].

Цифровізація фінансового сектору суттєво змінює традиційні підходи до оцінки страхових ризиків, які лежать в основі формування страхових резервів. У класичній моделі управління резервами оцінка ризиків ґрунтується переважно на історичних статистичних даних, середньозважених коефіцієнтах та актуарних припущеннях, що часто не враховують динамічні зміни зовнішнього середовища. Такий підхід обмежує точність прогнозування страхових виплат і може призводити як до надмірного резервування, так і до дефіциту резервів.

Впровадження цифрових технологій, зокрема аналітики великих даних (Big Data), дозволяє страховим компаніям використовувати значно ширший масив інформації для оцінки ризиків. До таких даних належать не лише внутрішні статистичні показники компанії, а й зовнішні джерела: соціально-економічні показники, кліматичні дані, телематична інформація, поведінкові характеристики клієнтів, дані з відкритих реєстрів та цифрових платформ. Інтеграція цих даних у ризик-орієнтовані моделі сприяє формуванню більш точного ризикового профілю кожного страхового портфеля.

Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту забезпечує перехід від статичної оцінки ризиків до динамічної. Цифрові моделі здатні автоматично адаптуватися до змін страхового портфеля, економічної кон'юнктури та поведінки страхувальників, що дозволяє своєчасно коригувати обсяг страхових резервів. У результаті знижується рівень суб'єктивності в процесі ухвалення управлінських рішень і підвищується фінансова стійкість страхової компанії.

Результати опитування, проведеного серед страховиків Великої Британії та США, свідчать про суттєвий потенціал застосування генеративного штучного інтелекту у ключових бізнес-функціях страхових компаній (рис. 1).

Зокрема, понад половина респондентів (54 %) зазначили, що найбільший ефект від впровадження таких технологій очікується у сфері маркетингу та врегулювання страхових виплат, де автоматизація аналізу даних і взаємодії з клієнтами може істотно підвищити ефективність процесів. Значна частка опитаних також відзначила позитивний вплив генеративного ШІ на адміністрування (47 %) та андеррайтинг (46 %), що вказує на можливості оптимізації внутрішніх операцій і підвищення точності оцінювання ризиків. Важливим є і потенціал використання таких технологій у процесах адаптації клієнтів (43 %), що сприяє персоналізації страхових продуктів і покращенню клієнтського досвіду. Водночас актуарні та юридичні й регуляторні функції наразі розглядаються як менш охоплені генеративним ШІ, про що свідчать нижчі показники очікуваної користі – 22 % та 21 % відповідно, що може бути зумовлено високими вимогами до точності, надійності та нормативної відповідності у цих сферах [12].

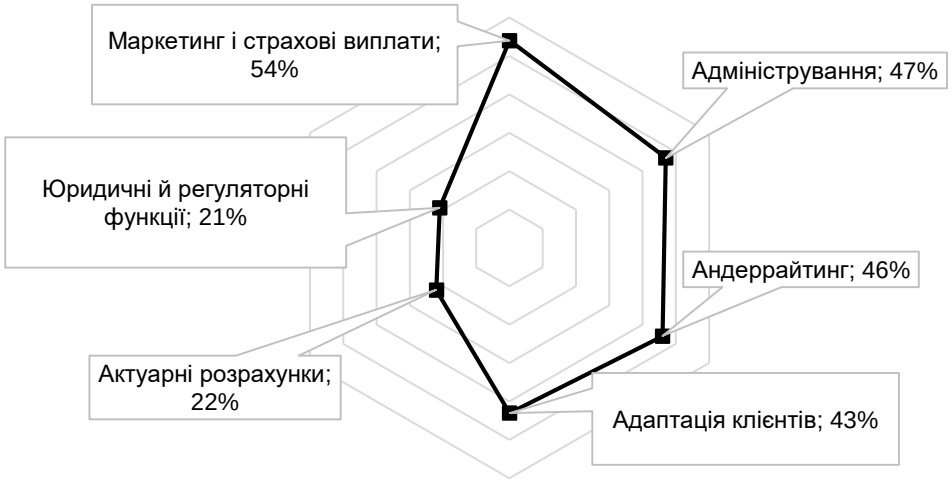

Рис. 1. Бізнес-функції страхових компаній, що найбільше трансформуються під впливом генеративного штучного інтелекту

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

Отже, у цифровому середовищі формується нова парадигма управління резервами, яка інтегрує:

– автоматизовану аналітику (на основі штучного інтелекту);

– алгоритми оптимізації портфеля активів, що покривають резерви;

– блокчейн-технології для прозорого аудиту руху коштів;

– API-інтеграції з банками, депозитаріями та реєстрами для оперативного контролю стану резервів.

Фінансова цифровізація – це процес впровадження цифрових технологій у фінансову систему для підвищення ефективності, безпеки, швидкості та прозорості операцій. Для страхових компаній цифровізація означає:

– використання FinTech-платформ для управління активами резервів;

– впровадження InsurTech для автоматизації андеррайтингу, оцінки ризиків і виплат;

– оцифрування бухгалтерського обліку та звітності щодо резервів;

– застосування аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування виплат та оптимізації структури резервів.

У глобальному масштабі цифрова трансформація страхування прискорилася після 2020 р., коли пандемія COVID-19 стимулювала перехід до онлайн-моделей бізнесу. За даними дослідження McKinsey & Company, провідні страховики Європи інтенсивно впроваджують сучасні модулі аналітики, штучного інтелекту та аналізу даних у свої бізнес-процеси, що свідчить про активну цифрову трансформацію управління фінансовими ресурсами, включно з резервами та ліквідністю [13].

В Україні тенденції цифровізації посилюються завдяки:

– реформі ринку небанківських фінансових послуг і переходу на регулювання з боку НБУ;

– впровадженню електронної звітності страховиків;

– розвитку систем RegTech і SupTech для автоматизованого нагляду за резервами;

– появі на ринку локальних FinTech-рішень (Insly, iFin24, Datto Insurance Cloud).

Відтак, трансформація системи управління страховими резервами включає впровадження цифрових технологій на кожному етапі цього процесу (табл. 1).

Таблиця 1

Цифрова трансформація процесів управління страховими резервами

Етап управління	Традиційна модель	Цифрова модель
Формування резервів	Ручний облік, використання стандартних коефіцієнтів	Автоматичне розрахування на базі алгоритмів ризик-профілю
Розміщення активів	Інвестиції у депозити та ОВДП	Оптимізація портфеля через AI-аналітику, токенізовані активи
Контроль і звітність	Звітність раз на квартал	Реальний час (real-time dashboard)
Управління ліквідністю	Ручний моніторинг	Алгоритмічні моделі ліквідності
Аудит резервів	Документальний контроль	Смарт-контракти, блокчейн-аудит

Джерело: опрацьовано авторами за даними [1; 5; 7; 8]

Одним із ключових напрямів впливу цифровізації на управління страховими резервами є автоматизація процесів їх формування та коригування. Традиційно розрахунок страхових резервів є трудомістким процесом, що потребує значних часових витрат і залучення кваліфікованих фахівців, зокрема актуаріїв та фінансових аналітиків. В умовах зростання обсягів страхових операцій та ускладнення регуляторних вимог такий підхід втрачає ефективність.

Застосування технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA) дозволяє автоматизувати рутинні операції, пов'язані з розрахунком технічних резервів, резервів заявлених, але не виплачених збитків, а також резервів катастрофічних ризиків. Автоматизовані системи забезпечують безперервний моніторинг ключових показників, що впливають на величину резервів, і дозволяють оперативно реагувати на відхилення від нормативних значень.

Крім того, цифрові платформи управління резервами інтегруються з бухгалтерськими, актуарними та ризик-менеджмент системами страхової компанії, що забезпечує єдине інформаційне середовище. Така інтеграція сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, зменшенню ймовірності помилок та посиленню внутрішнього контролю. У результаті страхові резерви формуються більш обґрунтовано та відповідають реальному рівню ризику.

У цифровій моделі управління резервами ліквідність забезпечується завдяки інтегрованим модулям FinTech-аналітики. Алгоритм може бути представлений у вигляді послідовності (рис. 2).

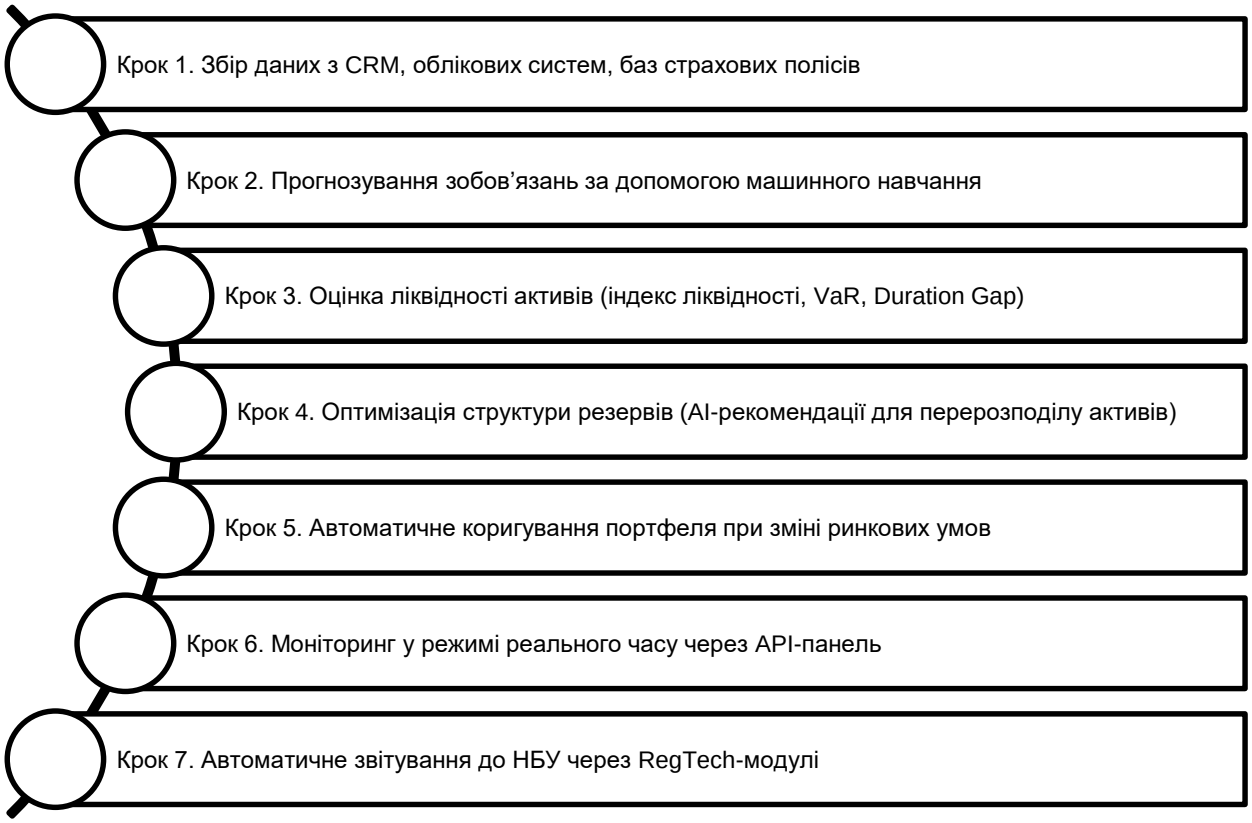

Рис. 2. Алгоритм цифрового управління ліквідністю страхових резервів
Джерело: побудовано авторами на основі [1; 3–5; 8; 10]

Прогнозування страхових виплат є критично важливим елементом управління страховими резервами, оскільки саме від точності прогнозів залежить достатність фінансового забезпечення зобов'язань страховика. У традиційних моделях прогнозування використовуються переважно екстраполяційні методи, які не завжди враховують нестандартні події або структурні зміни на ринку.

Цифрові технології, зокрема штучний інтелект і глибинне навчання (Deep Learning), відкривають нові можливості для моделювання складних сценаріїв розвитку страхових подій. Такі алгоритми здатні виявляти приховані закономірності у великих масивах даних та формувати сценарні прогнози з урахуванням різних факторів ризику. Це особливо актуально для страхування майна, аграрних ризиків та страхування відповідальності, де рівень невизначеності є традиційно високим [5].

Використання цифрових прогнозних моделей дозволяє страховим компаніям оптимізувати структуру резервів, зменшити надлишкове резервування та підвищити ефективність використання капіталу. Водночас підвищується здатність компанії протистояти фінансовим шокам і забезпечувати виконання зобов'язань навіть у кризових умовах.

Українські страхові компанії в останні роки активно впроваджують FinTech-рішення в систему управління страховими резервами, що зумовлено необхідністю підвищення прозорості фінансових процесів, оперативності прийняття управлінських рішень і відповідності сучасним регуляторним вимогам. Зокрема, страхова компанія «ARX» використовує цифрову платформу ARX Cloud Finance, яка забезпечує моніторинг структури та динаміки активів, що покривають резерви, у режимі реального часу та дозволяє оперативно оцінювати рівень ліквідності й інвестиційної дохідності. СК «Українська страхова група» впровадила систему автоматизованого балансування активів і зобов'язань, що сприяє узгодженню строків та обсягів страхових виплат із наявними фінансовими ресурсами та мінімізує ризики дефіциту ліквідності. Компанія «PZU Україна», своєю чергою, застосовує хмарні аналітичні модулі прогнозування страхових виплат на основі моделей машинного навчання, що підвищує точність розрахунків резервів і зменшує вплив суб'єктивних чинників на управлінські рішення.

Світова практика управління страховими резервами демонструє подібні тенденції, але на більш високому рівні технологічної зрілості. Так, міжнародна страхова група Allianz інтегрувала блокчейн-рішення у внутрішні процеси аудиту резервів, що забезпечує незмінність даних, підвищення рівня довіри до фінансової інформації та спрощення контрольних процедур. Компанія AXA використовує систему динамічного розподілу активів на основі штучного інтелекту, яка дозволяє адаптувати структуру резервних активів до змін ринкової кон'юнктури та ризикового профілю зобов'язань. Американська страхова корпорація MetLife впровадила комплексну цифрову платформу управління резервами, завдяки якій час розрахунку та переоцінки страхових резервів скоротився з кількох годин до лічених хвилин, що суттєво підвищило ефективність фінансового управління та якість стратегічного планування.

Фінансова цифровізація, поряд із суттєвими перевагами для управління страховими резервами, водночас формує низку нових викликів і ризиків для страхових компаній. Одним із ключових ризиків є зростання кіберзагроз, оскільки цифрові платформи управління резервами акумулюють значні масиви фінансових і персональних даних клієнтів, що потребує посиленого захисту інформаційної інфраструктури.

Не менш важливою проблемою залишається регуляторна невизначеність, адже чинне нормативно-правове поле не завжди встигає за темпами впровадження цифрових фінансових інструментів та не містить уніфікованих стандартів аудиту цифрових активів і алгоритмічних моделей. Операційні ризики також зростають через залежність страховиків від стабільної роботи інформаційних систем, програмного забезпечення та якості даних, що використовуються для розрахунку резервів. Технічні збої або помилки в алгоритмах можуть призводити до викривлення фінансових показників і неправильних управлінських рішень.

Окремої уваги потребують етичні аспекти використання штучного інтелекту в управлінні страховими резервами, зокрема питання відповідальності за рішення, прийняті автоматизованими системами. Зростає ризик надмірної довіри до алгоритмів без належного людського контролю, що може негативно вплинути на фінансову стійкість страховика. У цьому контексті особливо актуальним є поєднання цифрових рішень із традиційними механізмами внутрішнього контролю та ризик-менеджменту. З метою мінімізації зазначених ризиків цифрова трансформація страхового ринку має супроводжуватися вдосконаленням системи державного фінансового нагляду. Створення національної системи RegTech-нагляду дозволить регулятору здійснювати моніторинг структури та ліквідності страхових резервів у режимі реального часу. Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню прозорості діяльності страховиків, зниженню системних ризиків та посиленню довіри до страхового ринку загалом.

Перспективи цифровізації управління страховими резервами тісно пов'язані з подальшим впровадженням інноваційних фінансових технологій у діяльність страхових компаній. Одним із ключових напрямів такого розвитку є використання смарт-контрактів у процесах перестрахування та управління активами, що дозволяє автоматизувати виконання договірних зобов'язань і знизити операційні витрати. Завдяки смарт-контрактам підвищується прозорість руху коштів резервів та мінімізується вплив людського фактора на фінансові операції. Важливим перспективним інструментом є токенізація резервних активів, зокрема державних облігацій, яка відкриває можливості для підвищення ліквідності та гнучкості інвестиційних портфелів страховиків. Токенізовані активи спрощують облік і контроль резервів, а також сприяють швидшому залученню капіталу.

Не менш значущим напрямом є створення єдиного цифрового хабу для моніторингу страхових резервів, який міг би функціонувати за аналогією з концепцією «Solvency II Cloud». Такий хаб забезпечив би централізований доступ до актуальної інформації про обсяг, структуру та ліквідність резервів у режимі реального часу. Це сприяло б підвищенню ефективності регуляторного нагляду та зменшенню інформаційної асиметрії між страховиками й регулятором. Інтеграція AI-аналітики ризиків у систему фінансової та регуляторної звітності страховиків дозволить значно підвищити точність прогнозування страхових виплат і потреби в резервах. Використання штучного інтелекту сприятиме своєчасному виявленню потенційних загроз фінансовій стійкості компаній.

Окрему роль у цифровій трансформації управління резервами відіграє розвиток публічно-приватних партнерств у сфері InsurTech. Такі партнерства створюють умови для поєднання інноваційного потенціалу приватного сектору з регуляторними можливостями держави. Вони сприяють швидшому впровадженню цифрових рішень і зменшенню бар'єрів для технологічних інновацій. У довгостроковій перспективі комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить сформувати більш стійку, прозору та ефективну систему управління страховими резервами. Це, своєю чергою, підвищить конкурентоспроможність страхових компаній та рівень довіри до страхового ринку в умовах цифрової економіки.

Висновки з проведеного дослідження. Фінансова цифровізація сьогодні виступає ключовим чинником модернізації системи управління страховими резервами та суттєво змінює підходи до фінансового управління у страхових компаніях. Завдяки впровадженню цифрових технологій відбувається автоматизація процесів формування страхових резервів, що зменшує ймовірність помилок і підвищує точність розрахунків. Цифрові інструменти також сприяють більш ефективному розміщенню резервних коштів та вдосконаленню процедур внутрішнього і зовнішнього аудиту. Використання аналітичних платформ і алгоритмічних моделей дозволяє підвищити рентабельність інвестиційних портфелів, сформованих за рахунок страхових резервів. Одночасно з цим поліпшується управління ліквідністю активів, що забезпечує своєчасне виконання зобов'язань перед страхувальниками. Цифровізація істотно скорочує час підготовки фінансової та регуляторної звітності, роблячи її більш оперативною та достовірною. Важливою перевагою є зростання прозорості фінансових потоків і процесів управління резервами. В результаті посилюється взаємодія між страховими компаніями, регуляторними органами та клієнтами, що позитивно впливає на довіру до страхового ринку загалом.

Український страховий ринок демонструє поступове наближення до європейських стандартів Solvency II, що підтверджується активним впровадженням FinTech-інструментів і аналітичних систем. Цифрова трансформація резервів не лише зміцнює фінансову стабільність страховиків, але й підвищує довіру споживачів до страхових послуг.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення методології цифрового ризик-контролю та інтеграцію інтелектуальних моделей у систему державного нагляду за резервами.

Література

1. Богріновцева Л. М., Ключка О. В., Заїчко І. В. Розвиток та впровадження інноваційних підходів до фінансового управління страховими компаніями в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-57.

2. Водолазська О. А. Розвиток страхового ринку у контексті ефективності процесу андеррайтингу. *Економічний аналіз.* 2015. Т. 22. № 1. С. 90-96.

3. Волосович С. В., Гусаревич Н. В. Генеративний штучний інтелект у цифровому страхуванні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 8. С. 18-23.

4. Компанієць М. В., Кисільова І. Ю. Особливості формування та оцінки страхових резервів. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 121-126.

5. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Вплив FinTech на діяльність страхових компаній на фінансовому ринку України. *European scientific journal of economic and financial innovation.* 2025. № 1(15). С. 430-438. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0138.

6. Кучерівська С. С. Конкурентні переваги страхових компаній в умовах нової економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2024. № 32. С. 24-28.

7. Лобова О. М., Моташко Т. П., Прокоф'єва О. В. Дотримання вимог «ризиковими» страховиками до забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. Вип. 1. С. 81-89.

8. Мандра Н. Г., Лактіонова О. Ю. Необхідність цифрових технологій у бізнес-процесах страховиків. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 202-206.

9. Пахомов М. С., Єршова Н. Ю. Solvency II та управління ризиками: шлях до фінансової стійкості страхової компанії. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1. С. 19-22.

10. Пікус Р. В., Бівалькевич Є. Б. Фінансовий ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління страховою компанією. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 3. С. 149-157.

11. Сосновська О. О., Арабаджи К. В. Факторний аналіз формування страхових резервів страховика. *European scientific journal of economic and financial innovation.* 2022. № 1(9). С. 33-45. DOI: http://doi.org/10.32750/2022-0103.

12. Generative AI in insurance: Trends, benefits, and challenges. *Sprout.ai.* 2024. URL: https://resources.sprout.ai/generative-ai-in-insurance-trends-benefits-and-challenges (дата звернення: 01.10.2025).

13. On the brink: realizing the value of analytics in insurance. *McKinsey & Company.* 2023. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/on-the-brink-realizing-the-value-of-

analytics-in-insurance (дата звернення: 01.10.2025).

References

1. Bohrinovtseva, L.M., Kliuchka, O.V. and Zaichko, I.V. (2024), “Development and implementation of innovative approaches to financial management of insurance companies under martial law”, *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 60, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-57.

2. Vodolazska, O.A. (2015), “Development of the insurance market in the context of the efficiency of the underwriting process”, *Ekonomichnyi analiz*, Vol. 22, no. 1, pp. 90-96.

3. Volosovych, S.V. and Husarevych, N.V. (2025), “Generative artificial intelligence in digital insurance”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 8, pp. 18-23.

4. Kompaniets, M.V. and Kysiilova, I.Yu. (2021), “Features of the formation and assessment of insurance reserves”, *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, Iss. 3, pp. 121-126.

5. Kuzheliev, M.O. and Nechyporenko, A.V. (2025), “The impact of FinTech on the activities of insurance companies in the financial market of Ukraine”, *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 1(5), pp. 430-438, DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0138.

6. Kucherivska, S.S. (2024), “Competitive advantages of insurance companies in the new economy”, *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», Seriia: Ekonomika*, no. 32, pp. 24-28.

7. Lobova, O.M., Motashko, T.P. and Prokofieva, O.V. (2025), “Compliance with requirements by “risk” insurers to ensure solvency and investment activities in Ukraine”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika,* Iss. 1, pp. 81-89.

8. Mandra, N.H. and Laktionova, O.Yu. (2020), “The need for digital technologies in insurers' business processes”, *Ekonomichnyi prostir*, no. 154, pp. 202-206.

9. Pakhomov, M.S. and Yershova, N.Yu. (2025), “Solvency II and risk management: the path to financial sustainability of an insurance company”, *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1, pp. 19-22.

10. Pikus, R.V. and Bivalkevych, Ye.B. (2025), “Financial risk management as a tool for anti-crisis management by an insurance company”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 3, pp. 149-157.

11. Sosnovska, O.O. and Arabadzhy, K.V. (2022), “Factor analysis of the formation of insurance reserves of an insurer”, *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 1(9), pp. 33-44, DOI: http://doi.org/10.32750/2022-0103.

12. Sprout.ai (2024), “Generative AI in insurance: Trends, benefits, and challenges”, available at: https://resources.sprout.ai/generative-ai-in-insurance-trends-benefits-and-challenges (access date October 01, 2025).

13. McKinsey & Company (2023), “On the brink: Realizing the value of analytics in insurance”, available at: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/on-the-brink-realizing-the-value-of-analytics-in-insurance (access date October 01, 2025).

Водолазська О.А., Кириченко С.С.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПІД ВПЛИВОМ ФІНАНСОВОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Мета. Дослідження процесів трансформації системи управління страховими резервами страховика під впливом фінансової цифровізації, визначення основних тенденцій, ризиків і перспектив використання FinTech-інструментів на страховому ринку України.

Методика дослідження. У дослідженні використано методи аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних підходів до управління страховими резервами та визначення впливу фінансової цифровізації на діяльність страховиків. Порівняльний і структурно-функціональний аналізи дали змогу зіставити традиційну та цифрову моделі управління страховими резервами та визначити їхні ключові відмінності.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що фінансова цифровізація суттєво змінює традиційні підходи до управління страховими резервами, забезпечуючи перехід від статичних моделей до динамічних, ризик-орієнтованих і алгоритмічних рішень. Проведено порівняльну характеристику традиційної та цифрової моделей управління страховими резервами. Доведено, що впровадження FinTech-рішень, аналітики великих даних, штучного інтелекту й автоматизованих систем управління ліквідністю сприяє підвищенню точності розрахунків резервів, оптимізації структури активів, зростанню ліквідності та інвестиційної дохідності.

Наукова новизна результатів дослідження. Отримали подальший розвиток теоретико-методичні положення щодо управління страховими резервами шляхом формування концепції цифрової трансформації резервів, яка базується на інтеграції штучного інтелекту, алгоритмічного управління ліквідністю та цифрового фінансового контролю. Запропоновано узагальнену модель цифрового управління резервами з урахуванням вимог фінансової стійкості та регуляторного нагляду.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані страховими компаніями для вдосконалення системи управління резервами, підвищення

ліквідності та конкурентоспроможності, а також регуляторними органами – для розвитку інструментів цифрового фінансового нагляду.

Ключові слова: страхові резерви, фінансова цифровізація, страхова компанія, управління резервами, FinTech, InsurTech, штучний інтелект, ліквідність.

Vodolazska O.A., Kyrychenko S.S.

TRANSFORMATION OF THE INSURANCE COMPANY'S RESERVE MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF FINANCIAL DIGITALIZATION

Purpose. The aim of the article is to study the processes of transformation of the insurer's insurance reserve management system under the influence of financial digitalization, to identify the main trends, risks and prospects for the use of FinTech tools in the insurance market of Ukraine.

Methodology of research. The research uses methods of analysis and synthesis to generalize theoretical approaches to the management of insurance reserves and determine the impact of financial digitalization on the activities of insurers. Comparative, structural and functional analysis made it possible to compare traditional and digital models of insurance reserve management and to identify their key differences.

Findings. It is substantiated that financial digitization significantly changes traditional approaches to managing insurance reserves, providing a transition from static models to dynamic, risk-oriented and algorithmic solutions. A comparative description of traditional and digital models of insurance reserve management was conducted. It has been proven that the introduction of FinTech solutions, big data analytics, artificial intelligence and automated liquidity management systems contributes to increasing the accuracy of reserve calculations, optimizing the structure of assets, increasing liquidity and investment profitability.

Originality. The theoretical and methodological provisions regarding the management of insurance reserves were further developed through the formation of the concept of digital transformation of reserves, which is based on the integration of artificial intelligence, algorithmic liquidity management and digital financial control. A generalized model of digital reserve management is proposed, taking into account the requirements of financial stability and regulatory oversight.

Practical value. The obtained results can be used by insurance companies to improve the reserve management system, increase liquidity and competitiveness, as well as by regulatory authorities - to develop tools for digital financial supervision.

Key words: insurance reserves, financial digitalization, insurance company, reserve management, FinTech, InsurTech, artificial intelligence, liquidity.

Дата надходження рукопису: 04.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 02.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 336.1:352 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.22**
JEL Classification: E62, H70, H71, H72, H77

Валігура В.А.,
канд. екон. наук, доцент,
докторант кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5114-3886,
Одайський О.Б.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «доктор філософії» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-1646-451X,
Вакуліч І.П.,
здобувач** третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «доктор філософії» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-5125-2405,
Сорока М.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «доктор філософії» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,***
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-3427-7328,
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль

ПРАГМАТИКА ФІСКАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ

Valihura V.A.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
doctoral student at the S.I. Yuriy department of finance,
Odaiskyi O.B.,
candidate for the third level of higher education "Doctor of Philosophy" in specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market",
Vakulich I.P.,
candidate for the third level of higher education "Doctor of Philosophy" in specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market",
Soroka M.V.,
candidate for the third level of higher education "Doctor of Philosophy" in specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market",
West Ukrainian National University, Ternopil

PRAGMATICS OF FISCAL DECENTRALIZATION IN THE CONTEXT OF FORMING LOCAL BUDGET REVENUES IN UKRAINE

Постановка проблеми. В сучасних умовах трансформації системи державного управління питання ефективного розподілу фінансових ресурсів між рівнями влади набуває особливого значення. Розбудова фінансово спроможних територіальних громад, підвищення результативності податкової політики та забезпечення стійкості публічних фінансів вимагають формування архітектоніки бюджетно-податкових відносин, яка ґрунтується на засадах фіскальної децентралізації. Саме такий підхід визначає ефективність управління економічними процесами на субнаціональному рівні, фінансову самодостатність місцевих громад та здатність держави забезпечувати збалансований

* *Науковий керівник: Валігура В.А. – канд. екон. наук, доцент*
** *Науковий керівник: Луцик А.І. – канд. екон. наук, доцент*
*** *Науковий керівник: Валігура В.А. – канд. екон. наук, доцент*

розвиток усієї території.

З початком реформи децентралізації в Україні (з 2014 р.) спостерігається істотне переформатування міжбюджетних відносин, розширення податкових повноважень територіальних громад і формування інститутів фінансової відповідальності на місцях. Проте практичне втілення цих процесів залишається нерівномірним і потребує наукового осмислення. Незважаючи на позитивну динаміку зростання частки власних доходів місцевих бюджетів, у структурі міжбюджетних трансфертів продовжує домінувати вертикальна залежність від державного бюджету. Це свідчить про те, що децентралізація в Україні поки не повною мірою трансформувалася у дієвий механізм фіскального саморегулювання.

Крім того, такі глобальні виклики, як воєнні дії, економічні кризи та постпандемічні наслідки, актуалізують необхідність переосмислення фіскальної політики з позицій фінансової стійкості територіальних громад. Зокрема, важливо дослідити, як фіскальні ризики вплинули на формування доходів місцевих бюджетів, мобілізацію податкових надходжень та забезпечення публічних функцій місцевих органів влади в складних умовах. У цьому контексті прагматичний аспект дії фіскальної децентралізації полягає не лише у формальному розмежуванні повноважень, а у фактичній здатності місцевого рівня ефективно виконувати делеговані функції, формувати власну податкову базу та сприяти збалансованому економічному розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасної фінансової літератури дає змогу виділити декілька ключових напрямків досліджень у сфері фіскальної децентралізації:

1. Структура бюджетних доходів та податковий потенціал. У цьому ракурсі дослідження Л. Петик та співавтори [1] зазначають про зростання власних доходів місцевих бюджетів, однак стверджують, що залежність від державних трансфертів залишається високою. Т. Пономарьова та М. Комлєва [2] акцентують увагу на тому, що в структурі доходів місцевих бюджетів переважає ПДФО, що створює ризики для громад в умовах кризи та безробіття. О. Десятнюк та Ф. Ткачик [3] досліджують роль податкового потенціалу в розвитку місцевого самоврядування в Україні та шляхи його збільшення через диверсифікацію повноважень, цифровізацію та боротьбу з тіньовою економікою. Т. Єфименко [4] обґрунтовує важливість майнового оподаткування як стабільного джерела доходів, яке менше залежить від економічних коливань, ніж прибуткові податки.

2. Фіскальні дисбаланси та міжнародні порівняння. Розвиваючи цей напрямок науковці порівнюють український досвід з європейськими та американськими моделями. Так, Т. Буй та О. Ковальчук [5] виявили значний вертикальний дисбаланс: за рівнем децентралізації видатків Україна наближається до країн Скандинавії, тоді як за доходами перебуває на середньому рівні країн Східної Європи. А. Крисоватий та Ф. Ткачик [6], аналізуючи еволюцію фіскального федералізму в США, пропонують адаптувати американський досвід стимулювання фінансової автономії та ринкового регулювання в український децентралізм. В. Тропіна та А. Клименко [7] порівнюють джерела фінансування громад в Україні та ЄС, рекомендуючи розширити права місцевої влади щодо встановлення ставок податків та диверсифікувати надходження за рахунок нерухомості.

3. О. Шевчук та В. Мартиненко [8], Н. Крючкова [9], Н. Трусова і співавтори [10] розвинули методологію оцінки та моделювання фіскальної децентралізації.

4. В окремих дослідженнях наведене критичне оцінювання перебігу реформи фіскальної децентралізації й висвітлено стратегічні проблеми та ризики. Зокрема, В. Теремецький та співавтори [11] стверджують, що процес децентралізації в Україні часто є неефективним або «декоративним» через відсутність чіткої стратегії, корупційні ризики та недостатню фінансову незалежність органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень. А. Ковальчук [12] вказує на ризики, пов'язані з низькою кваліфікацією місцевих кадрів та обмеженою фінансовою компетентністю громад, що заважає ефективному використанню податкового потенціалу. Ф. Ткачик [13] зазначає, що пандемія COVID-19 стала серйозним викликом, який проявив низький рівень бюджетної автономії територіальних громад.

Наше дослідження більшою мірою тяжіє до першого з розглянутих напрямків, однак недостатньо розвиненою дослідницькою нішею ми вважаємо вивчення та оцінювання процесу фіскальної децентралізації в довгостроковому періоді з виділенням окремих етапів на основі проведених реформ.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення передумов реформи фіскальної децентралізації в Україні, виділення окремих етапів її проведення та оцінювання впливу на формування доходів місцевих бюджетів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фіскальна децентралізація є одним із ключових напрямів сучасної державної політики, спрямованої на формування фінансової спроможності територіальних громад та підвищення ефективності публічного управління. Вона ґрунтується на принципах фіскального федералізму, що передбачає багаторівневу систему управління державними фінансами, у межах якої повноваження щодо формування, розподілу та використання ресурсів розмежовуються між центральним й субнаціональним рівнями. У класичному розумінні, фіскальний федералізм охоплює такі базові засади, як субсидіарність, автономність бюджетів, фінансова відповідальність, прозорість міжбюджетних відносин та справедливість перерозподілу.

В умовах унітарної держави, якою є Україна, фіскальна децентралізація набуває особливого змісту: вона не передбачає федеративного устрою, але спрямована на делегування фінансових і податкових повноважень від центрального до місцевого рівня – областей, районів і територіальних громад. Така модель має на меті не лише забезпечення більш ефективного використання ресурсів, а й посилення економічної самостійності громад, їх здатності планувати розвиток і відповідати за якість публічних послуг.

На початку 2010-х років в Україні функціонувала надмірно централізована система управління фінансами, у якій переважна частина податкових надходжень акумулювалася у державному бюджеті. Місцеві органи влади були переважно розпорядниками трансфертів, що обмежувало їхню ініціативу та фінансову гнучкість. Потреба у децентралізації визріла внаслідок тривалого дисбалансу між фінансовими ресурсами та обсягом делегованих повноважень.

У табл. 1 представлено динаміку питомої ваги власних доходів місцевих бюджетів, яка засвідчує, що остання у 2011–2014 рр. коливалася в межах 43,6 % – 47,7 %, причому стабільної тенденції не спостерігалося.

Таблиця 1

Динаміка питомої ваги власних доходів місцевих бюджетів в Україні у 2011–2024 рр.

Роки	Доходи місцевих бюджетів					
	Власні доходи		Трансферти		Всього	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
2011	86,66	47,7	94,88	52,3	181,54	100
2012	100,81	44,8	124,46	55,2	225,27	100
2013	105,17	47,6	115,85	52,4	221,02	100
2014	101,10	43,6	130,60	56,4	231,70	100
2015	120,48	40,9	173,98	59,1	294,46	100
2016	170,75	46,6	195,40	53,4	366,15	100
2017	229,50	45,7	272,60	54,3	502,10	100
2018	263,48	46,8	298,94	53,2	562,42	100
2019	300,18	53,6	260,35	46,4	560,53	100
2020	311,30	66,0	160,18	34,0	471,48	100
2021	377,97	65,1	202,73	34,9	580,70	100
2022	418,34	75,4	136,75	24,6	555,09	100
2023	475,22	72,8	177,39	27,2	652,61	100
2024	491,60	72,3	187,93	27,7	679,53	100

Джерело: складено авторами за [14; 15]

Власні податкові надходження не були домінуючою складовою частиною доходів місцевих бюджетів і становили 40,26 %, 38,11 %, 41,26 % та 37,69 % у 2011–2014 рр. – відповідно (табл. 2). Основною статтею серед податкових надходжень був податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), надходження якого у 2014 р. склали 62,56 млрд грн, причому усі податкові надходження становили 87,33 млрд грн. Збори та плата за спеціальне використання природних ресурсів були другим за фіскальним значенням джерелом податкових надходжень місцевих бюджетів і становили у 2014 р. 14,56 млрд грн; основну частку серед них (12,08 млрд грн) займала плата за землю. Неподаткові надходження склали 12,26 млрд грн, а левову частку доходів місцевих бюджетів у 2014 р. займали офіційні трансферти в розмірі 130,60 млрд грн або 56,4 %.

Таблиця 2

Доходи місцевих бюджетів України за статтями доходів у 2011–2014 рр., млрд грн

Вид надходжень	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
1	2	3	4	5
Податкові надходження	73,09	85,85	91,19	87,33
Частка податкових надходжень у доходах місцевих бюджетів, %	*40,26*	*38,11*	*41,26*	*37,69*
Податок на доходи фізичних осіб	54,07	61,07	64,59	62,56
Податок на прибуток підприємств	0,36	0,44	0,68	0,26

продовження табл. 2

1	2	3	4	5
Податок з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів	0,29	0,03	0,01	0,00
Збір за першу реєстрацію транспортного засобу	0,39	0,66	0,57	0,40
Збори та плата за спеціальне використання природних ресурсів	12,92	15,24	15,00	14,56
у т. ч. плата за землю	*10,70*	*12,58*	*12,80*	*12,08*
Акцизний податок	0,91	1,24	1,36	0,16
Місцеві податки і збори	2,50	5,46	7,32	8,06
у т. ч. єдиний податок	*1,99*	*4,82*	*6,64*	*7,41*
Екологічний податок	1,19	1,55	1,53	1,22
Фіксований сільськогосподарський податок	0,12	0,13	0,13	0,12
Інші податки та збори	0,35	0,03	0,01	0,00
Неподаткові надходження	10,92	12,64	12,13	12,26
Доходи від операцій з капіталом	1,83	1,75	1,38	1,13
Цільові фонди	0,82	0,57	0,47	0,38
Разом доходів (без урахування міжбюджетних трансфертів)	86,66	100,81	105,17	101,10
Офіційні трансферти	94,88	124,46	115,85	130,60
Всього	181,54	225,27	221,02	231,7

Джерело: складено авторами за [14]

Слабким місцем дохідної бази місцевих бюджетів у 2011–2014 рр. були місцеві податки і збори. Так, їх частка у податкових надходженнях місцевих бюджетів хоча й мала позитивну тенденцію, однак у 2014 р. не займала й 10 % (табл. 3). Фактично основну фіскальну роль серед місцевих податків і зборів відігравав єдиний податок.

Таблиця 3

Динаміка надходження місцевих податків та зборів в Україні у 2011–2014 рр., млрд грн

Вид надходжень	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Місцеві податки і збори	2,50	5,46	7,32	8,06
Частка місцевих податків і зборів у податкових надходженнях місцевих бюджетів, %	3,4	6,4	8,0	9,2
Частка місцевих податків і зборів у доходах місцевих бюджетів, %	1,4	2,4	3,3	3,5
Єдиний податок	1,988	4,816	6,641	7,413
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	-	0,000	0,023	0,045
Збір за місця для паркування транспортних засобів	0,057	0,068	0,065	0,061
Туристичний збір	0,028	0,038	0,042	0,025
Збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності	0,432	0,533	0,547	0,511

Джерело: складено авторами за [14]

Окреслені тенденції стали передумовою для початку у 2014 р. реформи децентралізації загалом та фіскальної сфери – зокрема. Аналіз досліджуваної проблематики дає змогу виділити декілька окремих умовних етапів фіскальної децентралізації в Україні (рис. 1).

Перший етап охоплює 2014–2015 рр. і саме в цей період було прийнято більшість нормативно-правих актів в частині децентралізації влади загалом і фіскальної децентралізації – зокрема. Дорожньою картою реформи стала «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [16], адже саме в ній було закладено мету, принципи, завдання та інші складові реформи. На виконання завдань концепції було прийнято зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України.

Так, одним із ключових нововведень стало закріплення за органами місцевого самоврядування права самостійного формування місцевих бюджетів, що посилило їхню відповідальність за планування та використання фінансових ресурсів. Важливим кроком у цьому напрямі також стало надання місцевим радам можливості затверджувати свої бюджети незалежно від строків ухвалення державного бюджету, але не пізніше 25 грудня року, що передує плановому. Це дозволило зменшити адміністративну залежність місцевого рівня від центральних органів влади та підвищити прогнозованість бюджетного процесу.

Рис. 1. Етапи реформи фіскальної децентралізації в Україні

Джерело: складено авторами

Реформа також істотно розширила можливості місцевих органів влади у сфері боргової політики. Зокрема, було спрощено процедури надання місцевих гарантій і здійснення зовнішніх запозичень від міжнародних фінансових організацій шляхом запровадження принципу «мовчазної згоди» з боку Міністерства фінансів України. У разі відсутності рішення протягом одного місяця з моменту подання відповідних документів такі операції вважаються погодженими. Крім того, право на здійснення місцевих зовнішніх запозичень було поширене на всі міста обласного значення, що розширило інструментарій фінансування інвестиційних потреб територій.

Важливим елементом посилення фінансової автономії стало надання органам місцевого самоврядування права самостійно обирати установи для обслуговування коштів бюджету розвитку та власних надходжень бюджетних установ – як в органах Державної казначейської служби України, так і в банківських установах. Такий підхід сприяв підвищенню гнучкості управління бюджетними ресурсами.

У частині доходної бази місцевих бюджетів було встановлено єдині нормативи зарахування загальнодержавних податків, зокрема ПДФО та податку на прибуток підприємств, за відповідними ланками бюджетної системи. Одночасно було скасовано практику індикативного планування показників місцевих бюджетів з боку Міністерства фінансів України, що означало відхід від директивного підходу до формування доходів на місцях.

Ще одним елементом реформи стало формування єдиного кошика доходів загального фонду місцевих бюджетів та розширення переліку джерел його наповнення. Сукупність цих змін заклала інституційну основу для переходу від трансфертно залежної моделі місцевих фінансів до системи, в якій власні доходи та фінансова відповідальність територіальних громад мають відігравати визначальну роль.

Однак, окремі зміни в частині формування податкових надходжень місцевих бюджетів, на нашу думку, послабили фінансову спроможність місцевих органів влади. Зокрема, запроваджені з 1 січня 2015 р. зміни у податково-бюджетному законодавстві істотно трансформували пропорції розподілу бюджетоутворюючих податків між рівнями бюджетної системи. Зокрема, до складу доходів обласних бюджетів було включено 10 % податку на прибуток підприємств приватного сектору економіки, що формально розглядалося як інструмент посилення їхньої фінансової бази. Водночас реалізація цієї норми супроводжувалася переглядом нормативів зарахування ПДФО, який традиційно є ключовим джерелом доходів місцевих бюджетів. До 2015 р. надходження ПДФО у повному обсязі акумулювалися у місцевих бюджетах із подальшим розподілом за встановленими нормативами. Натомість із початком реформи 25 % надходжень ПДФО, сформованих на територіях міст обласного значення, районів та об’єднаних територіальних громад, було спрямовано до Державного бюджету України. Таким чином, у результаті одночасного запровадження зазначених змін їхній сукупний

фіскальний ефект для місцевих бюджетів виявився асиметричним. Передача лише 10 % податку на прибуток підприємств не компенсувала вилучення 25 % ПДФО, особливо з огляду на співвідношення обсягів надходжень цих податків до зведеного бюджету. Так, у 2015 р. надходження ПДФО становили 100,0 млрд грн, тоді як податок на прибуток підприємств забезпечив лише 39,1 млрд грн [14]. За таких умов зміна нормативів розщеплення податкових надходжень фактично призвела до скорочення ресурсної бази місцевих бюджетів і посилила їх залежність від міжбюджетних трансфертів.

Починаючи з 2015 р., суттєвих змін зазнала структура місцевих податків і зборів, що безпосередньо позначилося на формуванні доходів місцевих бюджетів. Одним із ключових нововведень стало запровадження акцизного податку з роздрібної реалізації підакцизних товарів, ставка якого була встановлена на рівні 5 % від вартості продажу з урахуванням податку на додану вартість. Надходження від цього податку були закріплені за місцевими бюджетами за місцем здійснення реалізації, що створило додаткове джерело доходів для територіальних громад та посилило їх зацікавленість у розвитку торговельної інфраструктури. Паралельно було реформовано податок на майно шляхом його структурного укрупнення. До складу цього податку включено податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, транспортний податок та плату за землю, що сприяло консолідації майнових платежів у межах єдиного податкового інструменту місцевого рівня. Зміни торкнулися й спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності. Зокрема, платників колишнього фіксованого сільськогосподарського податку було виокремлено в окрему четверту групу платників єдиного податку зі збереженням зарахування відповідних платежів до місцевих бюджетів.

Другий етап реформи фіскальної децентралізації умовно охоплює 2016–2019 рр. Він був пов'язаний із трансформацією територіальної основи місцевого самоврядування та започаткуванням процесу добровільного об'єднання територіальних громад. Його нормативним підґрунтям стало ухвалення Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» у 2015 р., який визначив правові, організаційні та фінансові засади формування нових базових суб'єктів місцевого самоврядування. Хоча згаданий закон було ухвалено у 2015 р., практична реалізація реформи та масове формування об'єднаних територіальних громад розпочалися з 2016 р., коли новоутворені громади отримали прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом і фінансові стимули до об'єднання. Ключовою особливістю цього етапу стало поєднання адміністративної реорганізації з інструментами фіскальної децентралізації. Об'єднані територіальні громади отримали статус прямих учасників міжбюджетних відносин, що передбачало безпосередні взаємозв'язки з державним бюджетом без посередництва районного рівня. Це означало перехід від трансфертно-залежної моделі фінансування до системи, у якій громади самостійно формують і виконують свої бюджети, використовуючи власні та закріплені доходні джерела.

Поряд із закріпленням основних бюджетоутворюючих податків, додатковим стимулом для об'єднання громад стало запровадження державної інфраструктурної субвенції, кошти якої спрямовувалися на розвиток інженерної, соціальної та транспортної інфраструктури новоутворених громад. Таким чином, фіскальні інструменти використовувалися не лише як механізм фінансування поточних потреб, а й як важіль довгострокового територіального розвитку.

Упродовж 2016–2019 рр. процес добровільного об'єднання призвів до суттєвого скорочення кількості адміністративно-територіальних одиниць базового рівня – з понад 11 тисяч дрібних громад до близько півтори тисячі укрупнених суб'єктів. Очікувалося, що така консолідація дозволить досягти ефекту масштабу, зменшити адміністративні витрати та підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами. Водночас практика засвідчила, що фінансова спроможність новоутворених громад була нерівномірною і значною мірою залежала від економічної бази територій, демографічної структури та якості місцевого управління.

Третій етап реформи фіскальної децентралізації в Україні був пов'язаний із завершенням адміністративно-територіальної трансформації та інституційним закріпленням нової моделі місцевого самоврядування. Його ключовою подією стало ухвалення у 2020 р. Постанови Верховної Ради України № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів» [17], якою було встановлено нову територіальну основу публічної організації місцевих органів влади. У результаті було сформовано 136 укрупнених районів та остаточно визначено мережу з 1470 територіальних громад як базових суб'єктів місцевого самоврядування.

Фіскальне значення цього етапу полягало у ліквідації проміжного рівня бюджетного розподілу, який у попередній моделі створював дублювання функцій і розпорошення фінансових ресурсів. Фактичне згортання районних бюджетів у їх традиційному вигляді та передача основних фінансових повноважень безпосередньо громадам дозволили усунути так звану «подвійну систему» фінансування, за якої видаткові зобов'язання часто не відповідали реальним джерелам доходів.

Починаючи з 2021 р., всі територіальні громади функціонують в умовах єдиних принципів бюджетного забезпечення та міжбюджетних відносин. Це передбачає уніфікований доступ до базової дотації, реверсної дотації, а також до освітньої та медичної субвенцій, що формуються за загальнодержавними методиками. Такий підхід забезпечив вирівнювання стартових умов для громад незалежно від часу їх утворення та зменшив асиметрію між «ранніми» і «пізніми» учасниками

реформи.

Таким чином, третій етап реформи став завершальною ланкою у формуванні цілісної системи фіскальної децентралізації. Якщо попередній період був спрямований на створення спроможних громад, то з 2020 р. було забезпечено інституційну завершеність реформи, закріпивши за територіальними громадами роль основних носіїв податкових і бюджетних повноважень. Саме на цьому етапі фіскальна децентралізація набула системного характеру, перейшовши від експериментальної моделі до стабільно функціонуючої складової публічних фінансів України.

Четвертий етап реформи фіскальної децентралізації в Україні виокремився внаслідок розгортання повномасштабної війни росії проти України та був пов'язаний із необхідністю оперативної адаптації публічних фінансів до функціонування в режимі воєнного стану. Воєнні дії спричинили різке зростання потреб у централізованому фінансуванні сектору безпеки й оборони, що зумовило тимчасове посилення ролі державного бюджету у перерозподілі фінансових ресурсів. Водночас базові інституційні засади фіскальної децентралізації не були згорнуті, а, навпаки, – зазнали функціонального переосмислення.

Ключовою особливістю цього етапу стало поєднання елементів вимушеної фінансової централізації зі збереженням бюджетної автономії територіальних громад. Зміни до Бюджетного кодексу України, ухвалені у 2022 р., були спрямовані на підвищення гнучкості бюджетного процесу та розширення інструментів реагування на кризові виклики. Зокрема, органам місцевого самоврядування було надано право акумулювати невикористані залишки коштів на кінець бюджетного періоду без їх вилучення до державного бюджету, що дозволило формувати фінансові резерви для покриття непередбачених видатків.

Важливим напрямом адаптації стало розширення можливостей територіальних громад щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів. У період 2022–2024 рр. громади отримали право безпосередньо приймати міжнародну фінансову та гуманітарну допомогу, що сприяло оперативному фінансуванню відновлення інфраструктури, забезпеченню житлом внутрішньо переміщених осіб та підтримці базових соціальних послуг. Крім того, у період воєнного стану було спрощено бюджетні процедури, пов'язані з фінансуванням оборонних, безпекових і гуманітарних заходів на місцевому рівні. Територіальні громади отримали можливість оперативно перерозподіляти бюджетні асигнування, скорочувати строки погодження змін до бюджетів та здійснювати видатки за спрощеними процедурами. Це дозволило забезпечити безперервність функціонування критичної інфраструктури, підтримку територіальної оборони та реагування на наслідки бойових дій.

Водночас практика засвідчила значну диференціацію фінансових можливостей громад залежно від рівня воєнного навантаження, економічної бази та демографічних змін. Частина територіальних громад, розташованих у зоні активних бойових дій або тимчасової окупації, втратила левову частку податкового потенціалу, тоді як інші громади стали центрами концентрації населення та економічної активності. Так, в результаті високої оплати праці військовослужбовців, громади у яких були зареєстровані військові частини отримали потужне джерело податкових надходжень у вигляді ПДФО з військовослужбовців. Упродовж 2022–2023 рр. проблема так званого «військового ПДФО» набула широкого публічного та експертного резонансу. З одного боку, місцеві бюджети отримали значні додаткові ресурси, які частково спрямовувалися на фінансування потреб територіальної оборони, підтримку військових частин та соціальні програми. З іншого боку, така ситуація створила суттєві вертикальні та горизонтальні фіскальні дисбаланси, адже зросли доходи місцевих бюджетів у той час, коли основний фінансовий тягар ведення війни ніс державний бюджет, та виникла різка нерівність між громадами залежно від факту дислокації військових частин. Кульмінаційним моментом вирішення окресленої проблеми стало ухвалення у другій половині 2023 р. змін до Бюджетного та Податкового кодексів України, відповідно до яких з 1 жовтня 2023 р. ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців було зараховано до доходів Державного бюджету України. Це явище наочно продемонструвало напруження між принципами фіскальної децентралізації та потребами централізованого фінансування оборони в умовах воєнного стану.

Таким чином, четвертий етап реформи фіскальної децентралізації засвідчив її інституційну стійкість і здатність до адаптації в умовах глибокої кризи. Незважаючи на об'єктивну необхідність посилення централізованого фінансування оборонних потреб, децентралізована модель публічних фінансів зберегла функціональність і забезпечила гнучке реагування на виклики воєнної економіки.

Описуючи окремі етапи реформи, необхідно проаналізувати фіскальні ефекти, які отримали місцеві бюджети в результаті тих чи інших нормативно-правових змін. Насамперед, зауважимо, що з початком реформи у 2015 р. питома вага власних доходів місцевих бюджетів знизилися до 40,9 % або на 2,7 % у порівнянні з минулим роком. Частка податкових надходжень у доходах місцевих бюджетів знизилася з 37,69 % у 2014 р. до 33,36 % у 2015 р. (табл. 4).

Основна причина цього пов'язана зі зниженням надходжень ПДФО до місцевих бюджетів, внаслідок згаданого уже перерозподілу пропорцій його надходжень між державним та місцевими бюджетами. Крім цього, істотно зросли неподаткові надходження в абсолютному вимірі – з 12,26 млрд грн у 2014 р. до 20,15 млрд грн у 2015 р.

Таблиця 4

Доходи місцевих бюджетів України за статтями доходів у 2015–2024 рр., млрд грн

Вид надходжень	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Податкові надходження	98,22	146,90	201,01	232,53	270,55	285,57	346,71	393,46	434,54	441,09
Частка податкових надходжень у доходах місцевих бюджетів, %	*33,36*	*40,12*	*40,03*	*41,34*	*48,27*	*60,57*	*59,71*	*70,88*	*66,58*	*64,91*
Податок на доходи фізичних осіб	54,92	78,97	110,65	138,16	165,50	177,83	212,23	272,25	289,40	257,53
Податок на прибуток підприємств	4,28	5,88	6,48	9,30	10,23	9,78	16,09	13,51	15,45	27,91
Рентна плата	2,15	2,52	2,47	4,82	5,28	4,64	8,57	8,74	5,98	6,53
Акцизний податок	7,68	11,63	13,16	13,80	13,72	15,55	17,85	13,08	22,40	27,84
Місцеві податки і збори	27,04	42,26	52,59	61,03	73,58	75,69	89,90	84,31	100,01	119,81
у тому числі:										
податок на майно	*16,01*	*24,99*	*29,06*	*31,27*	*37,99*	*37,43*	*43,24*	*36,79*	*43,83*	*50,24*
єдиний податок	*10,98*	*17,17*	*23,39*	*29,56*	*35,27*	*38,03*	*46,28*	*47,23*	*55,81*	*69,13*
Екологічний податок	1,59	3,37	2,98	2,14	2,24	2,09	2,07	1,58	1,30	1,47
Інші податки та збори	0,55	2,28	12,67	3,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Неподаткові надходження	20,15	21,86	25,97	28,03	26,11	21,46	27,18	22,04	36,51	43,60
Доходи від операцій з капіталом	1,63	1,40	1,87	2,14	2,93	3,47	3,46	2,28	3,62	4,85
Цільові фонди	0,40	0,50	0,62	0,68	0,60	0,65	0,57	0,34	0,35	0,62
Разом доходів (без урахування міжбюджетних трансфертів)	120,48	170,75	229,50	263,48	300,18	311,30	377,97	418,34	475,22	491,60
Офіційні трансферти	173,98	195,40	272,60	298,94	260,35	160,18	202,73	136,75	177,39	187,93
Всього	294,46	366,15	502,1	562,42	560,53	471,48	580,7	555,09	652,61	679,53

Джерело: складено авторами за [14; 15]

Разом із цим, у 2015 р. відбулося суттєве зростання частки місцевих податків і зборів у податкових надходженнях та доходах місцевих бюджетів. Зокрема, якщо у 2014 р. їх питома вага у податкових надходженнях становила 9,2 %, то у 2015 р. зросла до 27,5 % (табл. 5). Однак це відбулося не за рахунок зростання бази оподаткування чи інших елементів місцевих податків, а в результаті зарахування земельного податку до складу місцевих.

Таблиця 5

Динаміка надходження місцевих податків та зборів в Україні у 2015–2024 рр., млрд грн

Вид надходжень	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
Місцеві податки і збори	27,04	42,26	52,59	61,03	73,58	75,69	89,90	84,31	100,01	119,81
Частка місцевих податків і зборів у податкових надходженнях місцевих бюджетів, %	*27,5*	*28,8*	*26,2*	*26,2*	*27,2*	*26,5*	*25,9*	*21,4*	*23,0*	*27,2*
Частка місцевих податків і зборів у доходах місцевих бюджетів, %	*9,2*	*11,5*	*10,5*	*10,9*	*13,1*	*16,1*	*15,5*	*15,2*	*15,3*	*17,6*

продовження табл. 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
у т. ч.										
Податок на майно	16,01	24,99	29,06	31,27	37,99	37,43	43,24	36,79	43,83	50,24
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	*0,746*	*1,419*	*2,426*	*3,636*	*4,882*	*5,759*	*7,821*	*7,119*	*9,140*	*10,677*
Земельний податок	*14,831*	*23,324*	*26,385*	*27,321*	*32,836*	*31,472*	*35,264*	*29,568*	*34,529*	*39,335*
Транспортний податок	*0,434*	*0,247*	*0,246*	*0,315*	*0,276*	*0,203*	*0,158*	*0,103*	*0,161*	*0,220*
Єдиний податок	10,98	17,17	23,39	29,56	35,27	38,03	46,28	47,23	55,81	69,13
Збір за місця для паркування транспортних засобів	0,060	0,066	0,078	0,100	0,115	0,091	0,127	0,102	0,151	0,174
Туристичний збір	0,037	0,054	0,070	0,091	0,196	0,131	0,244	0,186	0,223	0,273

Джерело: складено авторами за [14; 15]

Таким чином, ми доходимо до висновку, що за результатами 2015 р., який фактично був першим, в якому почали діяти основні норми щодо зміцнення дохідної частини місцевих бюджетів, не відбулося позитивних зрушень в їх структурі, а, навпаки, – вони стали більш залежними від державного бюджету.

У 2016–2019 рр. спостерігається поступове зростання фінансової незалежності місцевих бюджетів, адже питома вага їх власних доходів збільшилась із 46,6 % до 53,6 %, а частка податкових надходжень – із 40,12 % до 48,27 %. Причому, у 2015–2018 рр. спостерігалося стабільне зростання доходів місцевих бюджетів загалом та їх основних складових – доходів без урахування міжбюджетних трансфертів та офіційних трансфертів (тобто дотацій та субвенцій з державного бюджету). Починаючи з 2019 р., спостерігається суттєве зниження офіційних трансфертів, які надходили до місцевих бюджетів. Так, якщо у 2018 р. їх абсолютне значення становило 298,94 млрд грн, то у 2019 р. знизилось до 260,35 млрд грн, а у 2020 р. – до 160,18 млрд грн. Саме за рахунок цього у зазначених роках спостерігається зниження доходів місцевих бюджетів загалом та суттєве зростання частки податкових надходжень. Причина такого явища комплексна та охоплює декілька детермінант. У 2019 р. це скорочення відображало завершення стимулюючої фази реформи та зменшення потреби у спеціальних субвенціях для об'єднаних громад, у 2020 р. – наслідки адміністративно-територіальної консолідації, ліквідації районного рівня та перекласифікації фінансових потоків у поєднанні з пандемією COVID-19, тоді як у 2022 р. воно було результатом переходу бюджетної системи до функціонування економіки в умовах воєнного стану, що вимагало концентрації ресурсів у державному бюджеті для фінансування оборонних потреб.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, ми доходимо до висновку, що реформа фіскальної децентралізації у довгостроковому періоді позитивно вплинула на фінансову незалежність місцевих бюджетів. Однак короткостроковий аналіз окремих етапів засвідчив або відсутність позитивного впливу, або й негативні тенденції в окремих роках. Відповідно, оцінювання ефективності реформи та її вплив на фінансову незалежність органів місцевого самоврядування потрібно здійснювати за підсумками довгострокового періоду.

Очевидно, що період реформи співпадає з рядом кризових явищ в економіці України: початком війни у 2014 р., кризами, які спричинені пандемією COVID-19 у 2020 р. та повномасштабною війною у 2022 р. Саме ці події, з одного боку, стали каталізаторами реформи, а з іншого – посилили незалежність місцевих бюджетів внаслідок об'єктивної потреби скорочення офіційних трансфертів з державного бюджету. Разом із цим, варто відзначити, що такі безпрецедентні події виявили стійкість місцевих бюджетів та їх відносну самостійність при збереженні забезпечення базових потреб місцевих громад.

Зважаючи на зазначене, висловлюємо переконання у необхідності подальшого розвитку фіскальної децентралізації. Вважаємо, що її наступний етап буде обумовлений післявоєнними тенденціями, пов'язаними зі стабілізацією економіки та відбудовою інфраструктури. Завданням територіальних громад на цьому етапі має стати розширення податкової бази на місцевому рівні в результаті залучення інвестицій та розвитку підприємництва.

Разом із цим, державна політика має бути сконцентрована на:

– поглибленні фіскальної автономії місцевого рівня, що передбачає не стільки розширення переліку місцевих податків, скільки посилення ролі власних і закріплених доходів у структурі

бюджетних ресурсів громад та підвищення відповідальності органів місцевого самоврядування за результати податкової політики;

– цифровізації управління місцевими фінансами, що виступає системоутворюючим чинником післявоєнної моделі фіскальної децентралізації, оскільки забезпечує прозорість бюджетного процесу, підвищує ефективність податкового адміністрування та створює інституційні умови для контролю за використанням ресурсів відновлення і міжнародної фінансової допомоги;

– формуванні євроінтеграційної моделі багаторівневого фіскального управління, яка передбачає гармонізацію української системи публічних фінансів із принципами Європейської хартії місцевого самоврядування та практиками ЄС, зокрема щодо чіткого розмежування повноважень, фінансової відповідальності та механізмів горизонтального вирівнювання.

Література

1. Петик Л., Петрович А., Педченко І. Податкова децентралізація в Україні: проблеми й перспективи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12/2. С. 24-28.

2. Пономарьова Т. В., Комлєва М. А. Огляд фіскальної децентралізації в розрізі податків місцевих і державного бюджетів України. *Бізнес інформ*. 2021. № 1. С. 251-257.

3. Десятнюк О. М., Ткачик Ф. П. Роль податкового потенціалу в розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Світ фінансів*. 2021. № 1(66). С. 77-88.

4. Єфименко Т. І. Майнове оподаткування: контекст фіскальної децентралізації в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 1. С. 27-49.

5. Bui T., Kovalchuk O. Financial Decentralization and Fiscal Imbalance of Local Budgets in Ukraine. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Т. 5. № 1. С. 21-26.

6. Крисоватий А. І., Ткачик Ф. П. Еволюційна парадигма фіскального федералізму: трансформація досвіду США в український децентралізм. *Бізнес інформ*. 2021. № 8. С. 109-116.

7. Тропіна В. Б., Клименко А. М. Податки у формуванні фінансового ресурсу територіальних громад: Україна та ЄС. *Економічний вісник університету*. 2021. № 49. С. 181-188.

8. Shevchuk O., Martynenko V. An integrated approach to assessing the level of fiscal policy decentralization. *Investment Management and Financial Innovations*. 2020. № 17(1). P. 49-63.

9. Kriuchkova N. Fiscal Decentralization in Ukraine: Theoretical and Applied Problems of Development. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 1(28). С. 69-75.

10. Fiscal Policy in a Decentralized Space of the Financial System of Ukraine / Trusova N. V., Synchak V. P., Borovik L. V., Kostornoi S. V., Chkan I. O., Forkun I. V. *International Journal of Criminology and Sociology*. 2021. № 9. P. 2891-2904.

11. Фіскальна децентралізація в Україні: пошуки нових підходів до розвитку місцевого самоврядування / Теремецький В., Соляннік К., Закоморна К., Попрошаєва О., Яковчук Я. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 2(37). P. 180-189.

12. Kovalchuk A. Fiscal Decentralization: the Practice of Interaction Between Central and Local Authorities in Ukraine and World. *Customs Scientific Journal*. 2020. № 1. P. 13-19.

13. Ткачик Ф. П. Організаційно-правові детермінанти фіскальної політики на державному та місцевому рівнях. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 3(120). С. 128-133.

14. Звіти про виконання Державного бюджету України за 2011–2021 рр. *Міністерство фінансів України.* URL: https://www.mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets (дата звернення: 02.10.2025).

15. Державний веб-портал бюджету для громадян. Доходи місцевих бюджетів. *Міністерство фінансів України.* URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes (дата звернення: 02.10.2025).

16. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text (дата звернення: 02.10.2025).

17. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text (дата звернення: 02.10.2025).

References

1. Petyk, L., Petrovych, A. and Pedchenko, I. (2020), "Tax decentralisation in Ukraine: problems and prospects", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 12/2, pp. 24-28.

2. Ponomariova, T.V. and Komlieva, M.A. (2021), "Overview of fiscal decentralisation in terms of local and state budget taxes in Ukraine", *Biznes inform,* no. 1, pp. 251-257.

3. Desiatniuk, O.M. and Tkachyk, F.P. (2021), "The role of tax potential in the development of local self-government in Ukraine", *Svit finansiv*, no. 1(66), pp. 77-88.

4. Yefymenko, T.I. (2022), "Property taxation: the context of fiscal decentralisation in Ukraine", *Finansy Ukrainy,* no. 1, pp. 27-49.

5. Bui, T. and Kovalchuk, O. (2020), “Financial Decentralization and Fiscal Imbalance of Local Budgets in Ukraine”, *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky,* Vol. 5, no. 1, pp. 21-26.

6. Krysovatyi, A.I. and Tkachyk, F.P. (2021), “The evolutionary paradigm of fiscal federalism: transforming the US experience into Ukrainian decentralisation”, *Biznes inform,* no. 8, pp. 109-116.

7. Tropina, V.B. and Klymenko, A.M. (2021), “Taxes in the formation of financial resources of local communities: Ukraine and the EU”, *Ekonomichnyi visnyk universytetu,* no. 49, pp. 181-188.

8. Shevchuk, O. and Martynenko, V. (2020), “An integrated approach to assessing the level of fiscal policy decentralization”, *Investment Management and Financial Innovations,* no. 17(1), pp. 49-63.

9. Kriuchkova, N. (2021), “Fiscal Decentralization in Ukraine: Theoretical and Applied Problems of Development”, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia,* no. 1(28), pp. 69-75.

10. Trusova, N.V., Synchak, V.P., Borovik, L.V. et al. (2021), “Fiscal Policy in a Decentralized Space of the Financial System of Ukraine”, *International Journal of Criminology and Sociology*, no. 9, pp. 2891-2904.

11. Teremetskyi, V., Soliannik, K., Zakomorna, K. et al. (2021), “Fiscal decentralization in Ukraine: searching for new approaches to the development of local self-government”, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 2(37), pp. 180-189.

12. Kovalchuk, A. (2020), “Fiscal Decentralization: the Practice of Interaction Between Central and Local Authorities in Ukraine and World”, *Customs Scientific Journal*, no. 1, pp. 13-19.

13. Tkachyk, F.P. (2021), “Organizational and legal determinants of fiscal policy at the state and local levels”, *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*, no. 3(120), pp. 128-133.

14. Ministry of Finance of Ukraine (2022), “Reports on the implementation of the State Budget of Ukraine for 2011–2021”, available at: https://www.mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets (access date October 02, 2025).

15. Ministry of Finance of Ukraine (2025), “State web portal of budget for citizens. Local budget revenues”, available at: https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes (access date October 02, 2025).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Order “On the approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine” dated 01.04.2014 no. 333-p, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text (access date October 02, 2025).

17. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Decree “On the formation and liquidation of districts” dated 17.07.2020 no. 807-IX, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text (access date October 02, 2025).

Валігура В.А., Одайський О.Б., Вакуліч І.П., Сорока М.В.

ПРАГМАТИКА ФІСКАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ

Мета. Виявлення передумов реформи фіскальної децентралізації в Україні, виділення окремих етапів її проведення та оцінювання впливу на формування доходів місцевих бюджетів.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи. Для оцінювання фіскальних ефектів реформи застосовано методи порівняльного та динамічного аналізу, статистичні методи обробки офіційних даних Міністерства фінансів України та державного веб-порталу бюджету для громадян. Етапність фіскальної децентралізації обґрунтовано з використанням інституційного підходу та елементів концепції фіскального федералізму.

Результати дослідження. Доведено, що реформа фіскальної децентралізації в Україні мала нерівномірний фіскальний ефект у короткостроковому періоді, однак у довгостроковій перспективі сприяла зростанню фінансової незалежності місцевих бюджетів. Встановлено, що у 2011–2014 рр. дохідна база місцевих бюджетів характеризувалася високою залежністю від міжбюджетних трансфертів і обмеженою роллю місцевих податків. Запровадження реформи у 2015 р. супроводжувалося тимчасовим зниженням питомої ваги власних доходів унаслідок перегляду нормативів зарахування ПДФО, однак у 2016–2019 рр. відбулося поступове посилення податкової спроможності громад. Обґрунтовано, що різке скорочення обсягів офіційних трансфертів у 2020 та 2022 роках було зумовлене, відповідно, завершенням адміністративно-територіальної реформи, пандемією COVID-19 та переходом бюджетної системи до функціонування в умовах воєнного стану.

Наукова новизна результатів дослідження. Проведено комплексний аналіз фіскальної децентралізації з позицій її прагматичної дії на формування доходів місцевих бюджетів у довгостроковому періоді. Запропоновано авторський підхід до періодизації реформи фіскальної децентралізації в Україні з урахуванням інституційних змін і кризових чинників, а також обґрунтовано взаємозв’язок між трансформацією міжбюджетних відносин і динамікою податкових надходжень на субнаціональному рівні.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування при формуванні податково-бюджетної політики, удосконаленні механізмів міжбюджетного вирівнювання та розробці післявоєнної

стратегії розвитку фіскальної децентралізації.

Ключові слова: фіскальна децентралізація, фіскальний федералізм, фіскальна політика, місцеві бюджети, податки, податкові надходження, міжбюджетні трансферти, територіальні громади, податок на доходи фізичних осіб.

Valihura V.A., Odaiskyi O.B., Vakulich I.P., Soroka M.V.

PRAGMATICS OF FISCAL DECENTRALIZATION IN THE CONTEXT OF FORMING LOCAL BUDGET REVENUES IN UKRAINE

Purpose. The aim of the article is to identify the prerequisites for the reform of fiscal decentralization in Ukraine, highlight individual stages of its implementation and assess the impact on the formation of local budget revenues.

Methodology of research. The research process involved the use of general scientific and special methods of cognition, in particular analysis and synthesis, induction and deduction, systemic, structural and functional approaches. To assess the fiscal effects of the reform, comparative and dynamic analysis methods were used, as well as statistical methods for processing official data from the Ministry of Finance of Ukraine and the state budget web portal for citizens. The phasing of fiscal decentralization was substantiate using an institutional approach and elements of the concept of fiscal federalism.

Findings. The article proves that fiscal decentralization reform in Ukraine had an uneven fiscal effect in the short term, but in the long term contributed to the growth of financial independence of local budgets. It has been established that in 2011–2014, the revenue base of local budgets was characterized by high dependence on interbudgetary transfers and the limited role of local taxes. The introduction of the reform in 2015 was accompanied by a temporary decrease in the share of own revenues due to the revision of personal income tax (PIT) crediting standards, but in 2016–2019, there was a gradual strengthening of the tax capacity of communities. It has been substantiated that the sharp reduction in official transfers in 2020 and 2022 was due to the completion of the administrative and territorial reform, the COVID-19 pandemic and the transition of the budget system to functioning under martial law.

Originality. A comprehensive analysis of fiscal decentralization was conducted from the perspective of its pragmatic impact on the formation of local budget revenues in the long term. The author proposes an approach to the periodization of fiscal decentralization reform in Ukraine, taking into account institutional changes and crisis factors, and substantiates the relationship between the transformation of interbudgetary relations and the dynamics of tax revenues at the subnational level.

Practical value. The obtained results can be used by state authorities and local self-government bodies in the formation of tax and budget policy, the improvement of interbudgetary equalization mechanisms and the development of a post-war strategy for the development of fiscal decentralization.

Key words: fiscal decentralization, fiscal federalism, fiscal policy, local budgets, taxes, tax revenues, interbudgetary transfers, territorial communities, personal income tax.

Дата надходження рукопису: 03.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 04.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 336.64:658.15 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.23**
JEL Classification: G32, G34

Тринчук В.В.,
канд. екон. наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7435-0159,
Зелениця І.М.,
старший викладач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8259-4281,
Бойко О.В.,
асистент кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-5309-3452,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Лубни

РОЗВИТОК НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Trynchuk V.V.,
cand.sc.(econ.), professor,
head at the department of finance, accounting and banking,
Zelenytsa I.M.,
senior lecturer at the department of finance, accounting and banking,
Boyko O.V.,
assistant at the department of finance, accounting and banking,
Luhansk Taras Shevchenko National University, Lubny

DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC VIEWS ON THE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S EQUITY CAPITAL

Постановка проблеми. Власний капітал підприємства є визначальною складовою його фінансових ресурсів, що відображає частку майна, фінансованого коштом власників. Він формується за рахунок вкладень засновників і накопиченого прибутку і становить фінансову основу створення та розвитку будь-якого бізнесу. Протягом тривалого часу у вітчизняній економічній науці і практиці питання фінансування діяльності підприємств за рахунок власного капіталу не були в центрі уваги (особливо в умовах адміністративно-командної економіки). Лише з переходом до ринкових відносин та приватизації підприємств ця проблема почала активно досліджуватися, адже достатній рівень власного капіталу є передумовою фінансової стійкості підприємства. Водночас у світовій економічній науці проблематика капіталу та його структури розвивалася протягом століть від класичних уявлень про капітал як накопичене багатство до сучасних фінансових теорій корпоративних фінансів.

Постановка проблеми управління власним капіталом полягає в оптимізації співвідношення між власними та залученими джерелами фінансування для забезпечення максимізації вартості бізнесу та стійкого розвитку підприємства. В умовах мінливого ринкового середовища управління власним капіталом набуває ключового значення у системі фінансового менеджменту підприємства. Фінансові менеджери мають забезпечити такий рівень власного капіталу, який є достатнім для покриття фінансових ризиків і підтримання платоспроможності підприємства, водночас зберігаючи його ефективність з позицій зростання вартості для власників. Особливої уваги потребує формування оптимальної структури власного капіталу, що дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси без суттєвого розмивання часток існуючих власників та втрати контролю над бізнесом. Важливим елементом управління власним капіталом є також обґрунтований розподіл прибутку між дивідендними виплатами та реінвестуванням, що забезпечує баланс між поточними інтересами власників і довгостроковими цілями розвитку підприємства. Реалізація зазначених управлінських рішень має ґрунтуватися на системному врахуванні накопиченого наукового доробку з проблематики управління власним капіталом, а також сучасних концепцій фінансової стійкості, вартості бізнесу та стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Еволюція наукових підходів до трактування капіталу бере початок із класичної політичної економії. А. Сміт і Д. Рікардо [1] розглядали капітал як

ресурс, що приносить дохід, без чіткого розмежування його форм, тоді як К. Маркс [2] заклав теоретичні передумови поділу на капітал-власність і капітал-функцію.

Сучасна теорія структури капіталу сформувалася завдяки працям Ф. Модільяні та М. Міллера [3–4], які обґрунтували нейтральність структури фінансування за умов досконалого ринку. Подальші дослідження, з урахуванням податкового чинника, привели до формування компромісної теорії [5], що пояснює існування оптимального співвідношення боргу і власного капіталу. Альтернативою стала теорія ієрархії фінансування С. Майерса [6], яка акцентує на пріоритетності внутрішніх джерел через інформаційну асиметрію.

Отже, сучасні підходи до структури капіталу поєднують класичні, компромісні та поведінкові концепції управління фінансуванням підприємства.

Проте емпіричні дослідження засвідчують, що фактична структура капіталу підприємств часто відхиляється від теоретично визначених «оптимальних» параметрів, що зумовлено впливом інституційного середовища, макроекономічної нестабільності, галузевої специфіки та індивідуальних управлінських рішень. У сучасних умовах трансформаційної економіки, підвищених ризиків та обмеженого доступу до фінансових ресурсів проблема формування раціональної структури капіталу підприємств набуває особливої актуальності та потребує подальшого теоретико-методичного обґрунтування.

Постановка завдання. Метою статті є комплексний аналіз еволюції наукових поглядів на управління власним капіталом підприємства від класичних економічних концепцій до сучасних теорій корпоративних фінансів та визначення ключових тенденцій і практичних орієнтирів для фінансового менеджменту в умовах ринкової економіки. До основних завдань дослідження у статті можна віднести: проаналізувати еволюцію наукових підходів до трактування та управління власним капіталом підприємства в межах класичних і сучасних фінансових теорій; узагальнити ключові положення теорій структури капіталу та визначити їх вплив на формування підходів до управління власним капіталом; дослідити роль власного капіталу в забезпеченні фінансової стійкості та вартості підприємства в умовах ринкової економіки; виокремити основні проблеми та чинники, що впливають на управління власним капіталом підприємств у сучасних економічних умовах; сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління власним капіталом підприємств з урахуванням теоретичних узагальнень і вітчизняної специфіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перші економічні теорії розглядали капітал здебільшого як загальне економічне благо або накопичене багатство. Представники класичної політичної економії А. Сміт, Д. Рікардо та інші [1] трактували капітал як запас ресурсів, що приносить дохід, але не виокремлювали чітко власний (акціонерний) капітал підприємства із загальної маси капіталу. К. Маркс [2] акцентував на капіталі як вартості, що самозростає, і поділяв капітал на функціональний та власницький, фактично передбачивши відокремлення капіталу-власності (в руках власників) від капіталу-функції (в руках управлінців) у великих акціонерних компаніях. Однак у прикладному аспекті до середини XX ст. питання структури капіталу підприємства (співвідношення власних та позикових коштів) залишалося малодослідженим.

Прорив у теорії фінансів щодо структури капіталу стався в 1958 році, коли Ф. Модільяні та М. Міллер [3–4] опублікували працю, в якій довели за певних умов нейтральність структури капіталу для ринкової вартості компанії. Відповідно до теореми Модільяні–Міллера, за відсутності податків та інших ринкових недосконалостей сумарна вартість компанії визначається лише її майбутніми прибутками і не залежить від того, якою мірою вона фінансована власним чи позиковим капіталом. Цей висновок кардинально змінив погляди на управління капіталом, поставивши під сумнів існування «оптимальної» структури співвідношення боргу і власних коштів. Проте початковий підхід Модільяні–Міллера базувався на нереалістичних припущеннях (досконалі ринки, відсутність оподаткування, відсутність витрат банкрутства тощо). У подальших роботах (1963 р.) Ф. Модільяні і М. Міллер врахували вплив податку на прибуток і показали, що за наявності оподаткування залучення боргу дає податковий щит і може збільшувати ринкову вартість фірми. Так виникла статична компромісна теорія структури капіталу (trade-off theory) [5], згідно з якою існує певний компроміс: зростання частки позикового капіталу спочатку підвищує вартість підприємства через економію на податках, але після певної межі подальше збільшення боргу призводить до зниження вартості через різке зростання ймовірності фінансових труднощів та витрат банкрутства. Модифікована теорія стверджує, що для кожного підприємства існує своя оптимальна структура капіталу, при якій граничні вигоди від використання боргу (податкові заощадження) врівноважуються граничними витратами (ризик неплатоспроможності). Цей підхід вплинув на практику: підприємства стали прагнути визначити цільове співвідношення боргу і власного капіталу, яке мінімізує середньозважену вартість капіталу.

Незважаючи на успіх компромісної моделі, емпіричні спостереження показали, що реальні компанії нерідко відхиляються від передбачуваних оптимумів. У 1980-х роках з'явилися альтернативні погляди. Стюарт Майерс [6] запропонував теорію ієрархії фінансування (pecking order theory), згідно з якою менеджери дотримуються певної послідовності у виборі джерел фінансування: спочатку

використовуються внутрішні ресурси (нерозподілений прибуток), потім – боргові зобов'язання, і лише в останню чергу – випуск нових акцій.

Причиною такої послідовності є інформаційна асиметрія: керівництво знає більше про реальний стан справ компанії, ніж зовнішні інвестори, тому випуск нових акцій може сприйматися ринком негативно (як сигнал перевищення ціни акцій або нестачі внутрішніх коштів). Відповідно, підприємства уникають емісії власних акцій, поки є можливість фінансувати проєкти за рахунок прибутку або помірного боргу. Теорія ієрархії [7] фактично заперечує існування чітко визначеної оптимальної структури капіталу. Співвідношення власного і позикового капіталу є наслідком накопичених управлінських рішень з фінансування, а не цілеспрямованої оптимізації.

Іншим важливим доповненням став погляд через призму агентських витрат. М. Дженсен [8] у роботі 1986 р. висунув гіпотезу, що надлишок власного капіталу (великі вільні грошові потоки) може призводити до неефективного їхнього використання менеджерами. Залучення боргу та виплата значної частки прибутку акціонерам у вигляді дивідендів або викупу акцій, навпаки, дисциплінує менеджмент і зменшує витрати від конфлікту між власниками та управлінцями.

У 1990–2000-х роках з'явилися й інші погляди. Менеджери намагаються «вгадати» сприятливий час для випуску власних акцій, коли ринкова оцінка компанії висока, і, навпаки, викуповують акції, якщо вважають їх недооціненими. Дослідження Б. Бейкера та Д. Вурглера [9] показало, що історія таких фінансових рішень має довгостроковий вплив на структуру капіталу фірми: компанії, що часто випускали акції при високих цінах, у підсумку мають вищу частку власного капіталу, і навпаки. Цей підхід не формулює нового оптимуму, але підкреслює важливість поведінкових факторів і оцінки ринку в рішеннях щодо власного капіталу.

Таким чином, наукові погляди на управління власним капіталом підприємства еволюціонували від переконання про існування єдино правильного співвідношення боргу і власних коштів до розуміння, що це співвідношення залежить від багатьох умов і може бути різним для кожної фірми. Сучасна теорія визнає: у ідеальних умовах структура капіталу не впливає на вартість компанії, у реальних умовах існують вигоди і витрати використання як боргу, так і власного капіталу, тому структуру слід вибирати, балансуючи ці фактори, інформаційні та агентські фактори суттєво впливають на рішення щодо власного капіталу, викликаючи перевагу внутрішнього фінансування і обережність щодо емісії акцій, поведінка менеджменту і ситуація на ринку капіталу теж визначають фактичну структуру капіталу.

Варто зазначити, що у вітчизняній літературі дослідження власного капіталу активізувалося з 1990-х років, коли ринкові перетворення вимагали адаптації західних фінансових концепцій. Українські вчені зосередилися переважно на уточненні економічної сутності поняття «власний капітал підприємства» та його відображенні в обліку, а також на пошуку шляхів оптимізації структури капіталу в умовах нашої економіки. Основною метою формування якого є задоволення потреби в придбанні необхідних активів і оптимізації його структури з позиції забезпечення умов ефективного його використання [10].

За національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», яке затверджено Міністерством фінансів України 07.02.2013 р. № 73, власний капітал – різниця між активами і зобов'язаннями підприємства [11].

Вітчизняні економісти присвятили значну увагу дослідженню власного капіталу. Зокрема, І. Ловінська [12] проаналізувала сутність власного капіталу з позицій бухгалтерського обліку, враховуючи міжнародні та національні стандарти, й запропонувала уточнене визначення цієї категорії. В її роботі наголошено, що реформа бухгалтерського обліку в Україні, зорієнтована на ринкову економіку, вимагає наукового осмислення категорії «власний капітал», адже вона виражає відносини власності у балансі підприємства.

Пріоритетна роль власного капіталу в економічному розвитку підприємства та в забезпеченні задоволення інтересів держави, власників і персоналу визначає його як головний об'єкт фінансового менеджменту на мікрорівні, а забезпечення ефективного його формування належить до найбільш відповідальних завдань фінансового менеджменту [13].

Зокрема, різні автори пропонують власні визначення власного капіталу, акцентуючи на тих чи інших його рисах (залишковий інтерес в активах після зобов'язань; частка власників у фінансуванні активів; початковий і резервний капітал для діяльності тощо). В наукових дискусіях відсутнє повне одностайне трактування: аналіз літератури засвідчує певну розбіжність поглядів щодо структури та складових власного капіталу. Наприклад, одні дослідники включають до складу власного капіталу лише кошти, інвестовані засновниками і нерозподілений прибуток, тоді як інші зараховують також різні фонди та резерви, дооцінки активів тощо. Незважаючи на ці дискусії, загальновизнаним є факт, що власний капітал – це основа фінансової автономії підприємства і гарантія захисту кредиторів. А сам капітал підприємства з позиції його економічної сутності має відповідати принаймні наступним властивостям: відображати процеси пошуку різноманітних джерел фінансових ресурсів на підприємстві, забезпечувати ефективне використання всіх видів ресурсів суб'єкта господарювання;

знаходити своє висвітлення в сукупності наявних активів підприємства, де він існує як основна частина продуктивних сил суспільства[14].

Сучасний фінансовий менеджмент спирається на описані вище теоретичні здобутки при виробленні практичних рішень щодо власного капіталу. Більшість компаній у розвинутих економіках мають визначені цільові орієнтири щодо структури капіталу. Одним із ключових аспектів управління власним капіталом є дивідендна політика, яка визначається багатьма факторами (рентабельність, інвестиційні можливості, податкові нюанси, структура власності тощо) і є інструментом гнучкого управління власним капіталом. Важливим інструментом, що набув поширення останніми десятиліттями, є викуп власних акцій. Управління власним капіталом включає також рішення щодо емісії нових акцій або, навпаки, залучення альтернативних джерел фінансування (боргових або гібридних інструментів).

Незважаючи на значний науковий доробок, залишається ряд проблем у сфері управління власним капіталом. По-перше, це невизначеність оптимальної структури капіталу в реальних умовах. Компанії мають орієнтири, але не можуть точно розрахувати «ідеальне» співвідношення власного і позикового капіталу через вплив важко прогнозованих факторів (кон'юнктура ринку, ставки запозичень, ризики галузі, поведінка конкурентів тощо). Тому рішення часто приймаються на основі наближених оцінок і фінансових моделей, які спираються на припущення. Практично менеджери змушені діяти в умовах невизначеності, що може призводити до або недокапіталізації (коли власного капіталу недостатньо і компанія надто залежить від боргів) або перекапіталізації (коли надмірний власний капітал «лежить мертвим вантажем», знижуючи показники рентабельності). Вирішення цієї проблеми бачиться у підвищенні гнучкості фінансової політики – регулярному перегляді цілей щодо структури капіталу та адаптації до змін середовища. Важливо також використовувати комплексний підхід до оцінки вартості капіталу, враховувати як кількісні, так і якісні чинники.

По-друге, інформаційна асиметрія та волатильність ринків досі ускладнюють залучення власного капіталу. Молоді, інноваційні компанії, які не мають довгої історії, стикаються з недовірою інвесторів і вимушені пропонувати значну частку власності за відносно невеликі кошти. Це може стримувати їхній розвиток. Для зрілих публічних компаній проблема проявляється у волатильності цін акцій: менеджмент нерідко відмовляється від перспективних інвестиційних проєктів, побоюючись негативної реакції фондового ринку на додаткову емісію акцій (ефект розводнення прибутку на акцію). Одним із шляхів пом'якшення цієї проблеми є підвищення прозорості діяльності, поліпшення комунікації з інвесторами – щоб ринок адекватніше оцінював реальний стан та перспективи компанії. Чим вищий рівень довіри інвесторів, тим дешевше коштуватиме компанії власний капітал.

По-третє, в українських реаліях зберігається проблема обмеженості джерел власного капіталу. Фондовий ринок, венчурні фонди та інститути приватного інвестування в Україні наразі залишаються недостатньо сформованими й малоефективними, що обмежує можливості підприємств щодо залучення власного капіталу та стримує розвиток інноваційної й інвестиційної діяльності. Багато підприємств залишаються непублічними і покладаються переважно на реінвестування прибутку або підтримку з боку власників. Це звужує можливості швидкого нарощення власного капіталу при необхідності експансії. Для покращення ситуації потрібні зміни на макрорівні, а саме: стимулювання розвитку фондового ринку, захист прав інвесторів, створення сприятливого інвестиційного клімату. Поява альтернативних майданчиків на кшталт краудфандингових платформ також може стати додатковим каналом капіталізації бізнесу.

По-четверте, слід відзначити проблему ефективності використання власного капіталу. Наявність значного обсягу власних фінансових ресурсів сама по собі не є гарантією успішного функціонування підприємства, оскільки визначальним чинником виступає ефективність їх розміщення та рівень продуктивності використання у процесі господарської діяльності. Підприємство повинно генерувати достатню дохідність на власний капітал, щоб виправдати очікування інвесторів, інакше вартість акцій падатиме, а залучення нового капіталу стане проблематичним. Низька віддача власного капіталу може сигналізувати про неефективний менеджмент або про те, що частину капіталу слід повернути власникам (через дивіденди чи викуп акцій), зменшуючи таким чином базу активів і підвищуючи рентабельність. Таким чином, менеджерам потрібно не лише підтримувати певний розмір власного капіталу, але й постійно шукати можливості для його продуктивного застосування та нових інвестиційних проєктів, придбання бізнесів, інновацій тощо.

Перспективи розвитку наукових досліджень у сфері власного капіталу підприємств пов'язані з подальшим вивченням поведінкових та інституційних факторів. Актуальним є аналіз впливу системи корпоративного управління на формування структури капіталу підприємства, зокрема оцінки ролі незалежних директорів у прийнятті більш обґрунтованих рішень щодо емісії акцій і залучення боргового фінансування, а також дослідження впливу структури власності, рівня концентрації чи розпорошеності акціонерного капіталу, на формування та реалізацію дивідендної політики компаній; крім того, дослідження управління власним капіталом в умовах пандемії COVID-19, енергетичних криз, воєнних конфліктів, які показують, що компанії з міцним власним капіталом краще переживають шоки, але надмірна консервативність може уповільнювати відновлення. В цьому контексті формується

концепція фінансової стійкості, що передбачає створення достатнього запасу власного капіталу і одночасно збереження гнучкості для залучення позик при потребі.

Висновки з проведеного дослідження. Розвиток наукових поглядів щодо управління власним капіталом підприємства пройшов довгий шлях – від ранніх економічних ідей про природу капіталу до сучасних фінансових теорій, що враховують комплекс факторів впливу. Сучасне розуміння ролі власного капіталу полягає в тому, що він є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості підприємства, його платоспроможності та незалежності, проте надмірна капіталізація не завжди оптимальна з точки зору підвищення вартості бізнесу. Історичний досвід і теоретичні моделі показують, що універсального рецепту «скільки власного капіталу має бути» не існує, усе залежить від галузі, розміру, стадії розвитку підприємства, макроекономічних умов та навіть від психології ринку.

На практиці управління власним капіталом зводиться до підтримання такого його обсягу і структури, які мінімізують вартість капіталу для підприємства і водночас дозволяють реалізувати його стратегічні цілі. Для цього фінансовим менеджерам слід: регулярно оцінювати вартість власного і позикового капіталу та стежити за ринковими умовами запозичень; прагнути диверсифікувати джерела капіталу, щоб не залежати критично від жодного з них; підтримувати достатній рівень власного капіталу для покриття ризиків, наприклад, дотримуватися внутрішнього нормативу коефіцієнта автономії, не нижчого за певний поріг; проводити виважену дивідендну політику, знаходячи баланс між інтересами акціонерів (отримання доходу) та потребами бізнесу у фінансуванні зростання; у разі наявності надлишкових грошових коштів розглядати програми викупу акцій як інструмент підвищення ефективності капіталу, але здійснювати їх прозоро і у межах, безпечних для фінансової стійкості; працювати над підвищенням довіри інвесторів та кредиторів (через прозорість, якісну звітність, рейтингування), щоб знизити бар'єри залучення як власного, так і позикового капіталу у майбутньому.

Для українських підприємств особливо актуальними є рекомендації щодо зміцнення власного капіталу в умовах підвищених ризиків. Варто формувати резервні фонди, капіталізувати частину прибутку навіть за відсутності вимог закону, аби мати фінансовий запас міцності. Водночас потрібно підвищувати ефективність використання наявного власного капіталу через ретельний відбір інвестиційних проєктів, оптимізацію структури активів, позбавлення від неефективних напрямів діяльності. Державна політика має стимулювати розвиток ринку акціонерного капіталу і захищати права акціонерів, що зробить залучення власного капіталу більш реальним джерелом фінансування для широкого кола підприємств.

Наукові підходи до управління власним капіталом продовжують розвиватися. Сучасні дослідження приділяють увагу таким аспектам, як динамічне коригування структури капіталу, тобто здатність компанії змінювати цільову структуру залежно від фаз економічного циклу, або вплив пов'язаних з власним капіталом нематеріальних факторів (репутація компанії, бренд) на її фінансові рішення. Для української науки і практики важливе значення має адаптація глобальних теоретичних надбань до специфіки національної економіки. Це включає врахування високого рівня невизначеності, інфляційних процесів, обмеженого доступу до зовнішніх ринків капіталу тощо при формуванні рекомендацій з управління капіталом.

Управління власним капіталом підприємства слід розглядати як процес досягнення збалансованості між забезпеченням фінансової стійкості та максимізацією прибутковості, що передбачає узгодження рівня ризику, дохідності та довгострокових інтересів власників у межах стратегічного розвитку компанії. Наукові погляди на цю проблему еволюціонували від простих до багатогранних, і сьогодні менеджери мають у своєму розпорядженні цілий арсенал інструментів та методик для прийняття оптимальних рішень. Варто підприємствам регулярно переглядати свою фінансову стратегію щодо капіталу, підвищувати прозорість та планувати структуру капіталу з огляду на довгострокові цілі. Подальші дослідження та впровадження найкращих практик у цій сфері сприятимуть фінансовій стабільності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Любар О., Болехівська В., Сімаков О. Власний капітал та його вплив на розвиток вітчизняної науки. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 144-151. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/19 (дата звернення: 02.09 .2025).

2. Сливка Т. О. Еволюція наукових поглядів на розвиток корпоративної власності. *Український соціум*. 2014. № 3. С. 89-100. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2014/07/89-100__no-3__vol-50__2014__UKR.pdf (дата звернення: 02.09.2025).

3. Modigliani F., Miller M. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*. 1958. Vol. 48. No. 3. P. 261-297. URL: https://www.jstor.org/stable/1809766 (дата звернення: 02.09.2025).

4. Казан П. І., Суворова І. В. Сучасні теорії оптимізації структури капіталу. *Підприємництво і торгівля :* збірник наукових праць. 2019. Вип. 25. С. 106-111. URL: http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/19/16 (дата звернення: 03.09.2025).

5. Trade-off theory, pecking order theory and market timing theory: a comprehensive review of capital structure theories / Jahanzeb A., Rehman S. U., Bajuri N. H., Karami M., Ahmadimousaabad A. *International Journal of Management and Commerce Innovations*. 2013. Vol. 1. № 1. P. 11-18.

6. Myers S. C., Majluf N. S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*. 1984. Vol. 13. № 2. P. 187-221. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X84900230 (дата звернення: 04.09.2025).

7. Pecking order theory. *Corporate Finance Institute.* URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/pecking-order-theory/ (дата звернення: 04.09.2025).

8. Jensen M. C. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*. 1986. Vol. 76. № 2. P. 323-329. URL: https://www.jstor.org/stable/1818789 (дата звернення: 05.09.2025).

9. Baker M., Wurgler J. Market timing and capital structure. *Journal of Finance*. 2002. Vol. 57. № 1. P. 1-32. URL: https://www.jstor.org/stable/2697832 (дата звернення: 05.09.2025).

10. Сілакова Г. В., Пєтухова О. М. Сучасні погляди на управління власним капіталом підприємства. *Інтелект XXI.* 2018. № 3. С. 101-105. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/21.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

11. Загальні вимоги до фінансової звітності : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17 (дата звернення: 05.09.2025).

12. Ловінська І. Г. Сутність власного капіталу підприємства з позицій обліку. *Фінанси, облік і аудит.* 2012. № 20. С. 328-335.

13. Погріщук Г. Б., Волощук Р. Є. Власний капітал підприємства: сутність і особливості формування в Україні. *Економіка та держава.* 2020. № 7. С. 16-23. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.16.

14. Ізюмська В. Аналіз теоретичних підходів до визначення дефініції «капітал підприємства». *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск № 35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-35.

References

1. Liubar, O., Bolekhivska, V. and Simakov, O. (2019), "Equity capital and its impact on the development of domestic science", *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 20, pp. 144-151, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/19 (access date September 02, 2025).

2. Slyvka, T.O. (2014), "The evolution of scientific views on the development of corporate ownership", *Ukrainskyi sotsium,* no. 3, pp. 89-100, available at: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2014/07/89-100__no-3__vol-50__2014__UKR.pdf (access date September 02, 2025).

3. Modigliani, F. and Miller, M. (1958), "The cost of capital, corporation finance and the theory of investment", *American Economic Review,* Vol. 48, no. 3, pp. 261-297, available at: https://www.jstor.org/stable/1809766 (access date September 02, 2025).

4. Kazan, P.I. and Suvorova, I.V. (2019), "Modern theories of capital structure optimization", *Pidpryiemnytstvo i torhivlia* : zbirnyk naukovykh prats*,* Iss. 25, pp. 106-111, available at: http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/19/16 (access date September 03, 2025).

5. Jahanzeb, A., Rehman, S.U., Bajuri, N.H. et al. (2013), "Trade-off theory, pecking order theory and market timing theory: a comprehensive review of capital structure theories", *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 1, no. 1, pp. 11-18.

6. Myers, S.C. and Majluf, N.S. (1984), "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have", *Journal of Financial Economics,* Vol. 13, no. 2, pp. 187-221, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X84900230 (access date September 04, 2025).

7. Corporate Finance Institute (n.d.), "Pecking order theory", available at: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/pecking-order-theory/ (accessed date September 04, 2025).

8. Jensen, M.C. (1986), "Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers", *American Economic Review,* Vol. 76, no. 2, pp. 323-329, available at: https://www.jstor.org/stable/1818789 (access date September 05, 2025).

9. Baker, M. and Wurgler, J. (2002), "Market timing and capital structure", *Journal of Finance,* Vol. 57, no. 1, pp. 1-32, available at: https://www.jstor.org/stable/2697832 (access date September 05, 2025).

10. Silakova, H.V. and Pietukhova, O.M. (2018), "Modern views on equity capital management of enterprises", *Intellect XXI*, no. 3, pp. 101-105, available at: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/21.pdf (access date September 05, 2025).

11.Ministry of Finance of Ukraine (2013), National Accounting Standard (NAS) 1 “General requirements for financial reporting” dated 07.02.2013 no. 73, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17 (access date September 05, 2025).

12.Lovinska, I.H. (2012), “The essence of enterprise equity capital from the accounting perspective”, *Finansy, oblik i audyt,* no. 20, pp. 328-335.

13.Pohrishchuk, H. and Voloshchuk, R. (2020), “Own capital of the enterprise: essence and features of formation in Ukraine”, *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 16-23, DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.16.

14.Iziumska, V. (2022), “Analysis of theoretical approaches to defining the concept of enterprise capital”, *Ekonomika ta suspilstvo,* Issue no. 35, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-35.

Тринчук В.В., Зеленіця І.М., Бойко О.В.

РОЗВИТОК НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Комплексний аналіз еволюції наукових підходів до управління власним капіталом підприємства від класичних економічних концепцій до сучасних теорій корпоративних фінансів та визначення ключових тенденцій і практичних орієнтирів для фінансового менеджменту в умовах ринкової економіки.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: історико-логічний метод – для аналізу розвитку теоретичних підходів; аналізу та синтезу – для узагальнення положень класичних і сучасних фінансових теорій; порівняння – для зіставлення різних концепцій структури капіталу; системний підхід – для визначення місця власного капіталу в системі фінансового менеджменту підприємства.

Результати дослідження. Систематизовано наукові погляди на управління власним капіталом підприємства, розкрито зміст і значення ключових теорій структури капіталу, зокрема теореми Модільяні–Міллера, компромісної теорії, теорії ієрархії фінансування, агентської теорії та теорії ринкового таймінгу. Доведено, що універсальної оптимальної структури капіталу не існує, а співвідношення власного і позикового капіталу формується під впливом податкових, інформаційних, агентських і поведінкових факторів.

Наукова новизна результатів дослідження. Удосконалено систематизацію теоретичних підходів до управління власним капіталом підприємства шляхом інтеграції класичних економічних концепцій та сучасних теорій корпоративних фінансів у цілісну логічну модель, що дозволяє комплексно враховувати податкові, інформаційні, агентські та поведінкові чинники формування структури капіталу. Набуло подальшого розвитку теоретичне обґрунтування відсутності універсальної оптимальної структури капіталу через конкретизацію впливу інституційного середовища, макроекономічної нестабільності та особливостей функціонування підприємств у трансформаційній економіці України.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані у практиці фінансового менеджменту підприємств при формуванні політики управління власним капіталом, розробленні дивідендної політики та визначенні цільових орієнтирів структури капіталу.

Ключові слова: власний капітал, структура капіталу, фінансовий менеджмент, теорія компромісу, теорія ієрархії фінансування, агентські витрати, ринковий таймінг.

Trynchuk V.V., Zelenytsa I.M., Boyko O.V.

DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC VIEWS ON THE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE’S EQUITY CAPITAL

Purpose. The aim of the article is to provide a comprehensive analysis of the evolution of scientific approaches to enterprise equity capital management, from classical economic concepts to modern corporate finance theories, and to identify key trends and practical guidelines for financial management in a market economy.

Methodology of research. General scientific and special research methods were used in the process of research, including the historical and logical method to examine the development of theoretical approaches; analysis and synthesis to generalize the provisions of classical and modern financial theories; the comparative method to compare alternative capital structure concepts; and a systemic approach to determine the role of equity capital within the enterprise financial management system.

Findings. The article systematizes scientific views on enterprise equity capital management and reveals the content and significance of major capital structure theories, including the Modigliani–Miller theorem, trade-off theory, pecking order theory, agency theory, and market timing theory. The results demonstrate that there is no universal optimal capital structure, as the proportion of equity and debt capital is shaped by tax, informational, agency, and behavioural factors.

Originality. The systematization of theoretical approaches to enterprise equity management has been improved by integrating classical economic concepts and modern corporate finance theories into a coherent logical model that allows for comprehensive consideration of tax, information, agency, and behavioural factors in capital structure formation. The theoretical justification for the absence of a universal optimal capital structure has been further developed by specifying the impact of the institutional environment, macroeconomic instability, and the peculiarities of enterprise functioning in Ukraine's transitional economy.

Practical value. The findings can be applied in the practice of enterprise financial management when developing equity capital management policies, dividend strategies, and target capital structure benchmarks aimed at enhancing financial stability and business value.

Key words: equity capital, capital structure, financial management, trade-off theory, pecking order theory, agency costs, market timing.

Дата надходження рукопису: 10.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 13.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 336.14+336.22:35.071.6(477) DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.24
JEL Classification: H71, H72, H73

Угрин А.П.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
«доктор філософії» за спеціальністю
072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-5822-5112,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВІТУ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ

Uhryn A.P.,
candidate for the third (educational and scientific) level
of higher education "Doctor of Philosophy" in the specialty
072 Finance, banking, insurance and stock market,
Lviv Polytechnic National University, Lviv

FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL COMMUNITIES IN DEVELOPED COUNTRIES: IMPLEMENTATION IN DOMESTIC PRACTICE

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, посилення міжтериторіальної конкуренції та зростання ролі місцевого самоврядування у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку питання фінансового забезпечення територіальних громад набуває особливої актуальності. Саме на місцевому рівні формується основа якості життя населення, реалізуються ключові соціальні, інфраструктурні та економічні проєкти, забезпечується доступність публічних послуг і створюються передумови для довгострокового розвитку територій. У цьому контексті фінансова спроможність територіальних громад виступає не лише інструментом виконання делегованих повноважень, а й визначальним чинником їхньої інституційної стійкості, управлінської автономії та здатності реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

Досвід розвинених країн світу переконливо свідчить, що ефективне фінансове забезпечення розвитку територіальних громад ґрунтується на поєднанні податкової автономії, чіткому розмежуванні повноважень між рівнями влади, стабільній доходній базі та дієвих механізмах міжбюджетного вирівнювання. У США та країнах Європи сформувалися різні моделі місцевих фінансів, які, попри національні особливості, об'єднує спільна логіка: створення стимулів для економічного розвитку громад за одночасного забезпечення соціальної справедливості та рівного доступу населення до базових публічних послуг. Аналіз цих моделей дозволяє виявити універсальні інструменти та підходи, які можуть бути адаптовані до умов інших країн, що перебувають у процесі трансформації системи публічних фінансів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема фінансового забезпечення розвитку територіальних громад є предметом інтенсивного наукового зацікавлення в умовах глобальних трансформацій бюджетних систем та зростання ролі місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку. У зарубіжній літературі значна увага приділяється теоретичним та емпіричним аспектам фіскальної децентралізації, податкової автономії громад та міжбюджетних відносин; цими питаннями займалися Г. Блехлігер, Р. Масгрейв, Р. Келлі, Дж. Кім, Е. Слек, А. Шах. Зокрема, дослідження американських, європейських та скандинавських науковців підкреслюють ефективність моделі, що поєднує широкі повноваження місцевих органів влади щодо встановлення податкових ставок з розвиненими механізмами фінансового вирівнювання для пом'якшення територіальних диспропорцій у бюджетній спроможності.

Водночас вітчизняні науковці, такі як Г. Возняк, О. Кириленко, І. Луніна, Х. Патицька, А. Пелехатий, Ю. Раделицький, О. Тулай, в своїх дослідженнях у сфері місцевих фінансів дедалі частіше звертаються до порівняльного аналізу міжнародних моделей фінансового забезпечення

* *Науковий керівник: Алєксєєв І.В. – д-р екон. наук, професор*

територіальних громад з метою виявлення механізмів, здатних посилити фінансову спроможність територіальних громад України. Українські дослідники підкреслюють значення поєднання податкової децентралізації з дієвими механізмами перерозподілу ресурсів та адаптації найкращих практик управління місцевими бюджетами, що особливо актуально в контексті реалізації масштабної реформи децентралізації та викликів повоєнного відновлення.

Попри наявний науковий доробок, питання комплексної адаптації міжнародного досвіду до українських умов залишається недостатньо вивченим, що визначає актуальність подальших досліджень у цій сфері та потребує системного узагальнення сучасних практик у контексті внутрішніх реформ.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення та систематизація досвіду розвинених країн світу у сфері фінансового забезпечення розвитку територіальних громад, а також визначення можливостей і напрямів його імплементації у вітчизняну практику.

У межах дослідження акцент зроблено на аналізі моделей формування доходної бази місцевих бюджетів, ролі місцевих податків і закріплених загальнодержавних платежів, механізмів фінансового вирівнювання та інструментів стимулювання економічного розвитку громад. Практична значущість роботи полягає у формуванні пропозицій, спрямованих на підвищення фінансової спроможності територіальних громад України та забезпечення їх сталого розвитку в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад у розвинених країнах світу формується на основі поєднання фінансової автономії місцевого самоврядування, ефективної фіскальної децентралізації та інституційної спроможності органів влади на місцях [1].

Модель фінансового забезпечення територіальних громад у США є однією з найбільш децентралізованих у світі та базується на чіткому розмежуванні повноважень між федеральним, штатним і місцевим рівнями влади. Ключовою її особливістю є домінування власних доходів у структурі місцевих бюджетів, що формує високу фінансову самостійність муніципалітетів і округів. Центральне місце в доходній базі займає податок на нерухомість, який є основним джерелом фінансування місцевих послуг, зокрема утримання шкіл, місцевої інфраструктури, поліції та пожежної охорони. Ставки цього податку встановлюються на місцевому рівні, а податкова база безпосередньо пов'язана з вартістю майна на території громади, що створює прямий зв'язок між економічним розвитком громади та її бюджетною спроможністю.

Важливим джерелом наповнення місцевих бюджетів є місцеві податки з продажів, які запроваджуються органами влади штатів і муніципалітетів у межах визначених законодавством повноважень. Такі податки активно використовуються для фінансування транспортної інфраструктури, місцевих програм розвитку та обслуговування боргових зобов'язань. У низці штатів місцеві бюджети також отримують частку прибуткового податку з фізичних осіб, який адмініструється на рівні штатів, але розподіляється між територіальними громадами за встановленими формулами. Це дозволяє диверсифікувати доходну базу та зменшити залежність громад від одного джерела надходжень.

Фіскальна автономія місцевих органів влади в США проявляється не лише у праві встановлення податкових ставок, а й у можливості самостійно формувати бюджетну політику, визначати пріоритети видатків і залучати боргове фінансування через випуск муніципальних облігацій.

Поряд із власними доходами, значну роль у фінансовому забезпеченні територіальних громад відіграють міжбюджетні трансферти від штатів і федерального уряду, які, однак, мають переважно цільовий характер. Федеральні програми фінансування освіти, охорони здоров'я, соціальної допомоги, житлових програм і розвитку інфраструктури передбачають чітке цільове використання коштів та суворі вимоги до звітності. Такий підхід дозволяє державі реалізовувати загальнонаціональні соціальні пріоритети, не підриваючи при цьому фінансову автономію місцевого рівня.

Таким чином, модель фінансового забезпечення територіальних громад у США поєднує високу податкову автономію, розвинуті інструменти місцевого фінансування та значну відповідальність органів місцевої влади за результати управління. Водночас її характерною рисою є слабка система бюджетного вирівнювання, що робить цю модель ефективною з погляду стимулювання місцевого розвитку, але соціально вразливою з позицій забезпечення рівного доступу до публічних послуг.

Фінансова модель територіальних громад Німеччини є класичним прикладом кооперативного федералізму, у межах якого фінансова автономія місцевого самоврядування поєднується з високим рівнем міжрівневої координації та солідарності. Основоположним принципом цієї моделі є конституційно закріплений обов'язок держави забезпечувати рівні умови життя на всій території країни, що безпосередньо впливає на механізми формування та розподілу доходів територіальних громад. Фінансові повноваження чітко розмежовані між федерацією, землями та громадами, водночас ключові податкові ресурси формуються та розподіляються на спільній основі.

Доходна база громад Німеччини має змішаний характер і включає частки від загальнодержавних податків, власні податкові надходження та міжбюджетні трансферти. Найважливішими джерелами є частка від податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток

корпорацій, які розподіляються між федерацією, землями та громадами за фіксованими нормативами. Такий механізм забезпечує стабільність і прогнозованість доходів місцевих бюджетів, а також дозволяє громадам прямо вигравати від зростання зайнятості та доходів населення на своїй території.

Ключовим власним податком територіальних громад є промисловий податок, який справляється з прибутку підприємств, що здійснюють господарську діяльність на території громади. Місцеві органи влади мають право самостійно встановлювати коефіцієнт до базової ставки цього податку, що робить його важливим інструментом місцевої податкової політики та стимулювання економічного розвитку. Водночас система передбачає перерозподіл частини надходжень від промислового податку на користь земель, що зменшує ризики надмірної концентрації ресурсів у фінансово сильних громадах і водночас зберігає стимули до залучення бізнесу.

Окреме місце у фінансовій моделі громад Німеччини займає податок на нерухомість, який є стабільним і передбачуваним джерелом доходів місцевих бюджетів. Після реформи оцінки нерухомості громади отримали можливість гнучкіше використовувати цей податок як інструмент фінансового забезпечення та просторового розвитку, зокрема в контексті житлової політики та розвитку інфраструктури. Податок на нерухомість відіграє важливу роль у фінансуванні базових муніципальних послуг і незначною мірою залежить від циклічних коливань економіки.

Системоутворювальним елементом німецької моделі є багаторівнева система фінансового вирівнювання, яка включає як вертикальні, так і горизонтальні механізми перерозподілу ресурсів. Вертикальне вирівнювання здійснюється через розподіл спільних податків і цільові трансферти між федерацією та землями, тоді як горизонтальне вирівнювання передбачає перерозподіл фінансових ресурсів між землями з різним рівнем податкової спроможності. У межах земель діють власні механізми вирівнювання між громадами, що дозволяє компенсувати відмінності у податковому потенціалі муніципалітетів.

Особливістю німецької системи є те, що фінансове вирівнювання не усуває повністю відмінності між громадами, а лише гарантує мінімально необхідний рівень фінансової спроможності для виконання делегованих і власних повноважень. Такий підхід зберігає стимули для економічного розвитку, підвищення ефективності управління та розширення податкової бази на місцевому рівні, водночас запобігаючи надмірній фінансовій маргіналізації слабших територій.

У підсумку фінансова модель територіальних громад Німеччини характеризується поєднанням стабільних податкових джерел, обмеженої, але реальної податкової автономії та потужної системи міжбюджетного вирівнювання. Це дозволяє забезпечувати відносно однакові стандарти публічних послуг, підтримувати фінансову стійкість громад і водночас стимулювати їх до активної участі в економічному розвитку територій. Така модель часто розглядається як одна з найбільш збалансованих у Європі та має значний потенціал для адаптації у країнах із децентралізованою системою публічних фінансів.

Фінансова модель забезпечення територіальних громад Швеції є однією з найбільш децентралізованих у Європі та ґрунтується на високому рівні податкової автономії муніципалітетів і регіонів, що поєднується з розвиненими механізмами фінансового вирівнювання та жорсткими стандартами публічних послуг. Ключовою особливістю цієї моделі є домінуюча роль місцевого прибуткового податку на доходи фізичних осіб, який формує основну частину доходів місцевих бюджетів. Муніципалітети мають право самостійно встановлювати ставки цього податку в межах законодавчо визначених правил, що забезпечує прямий зв’язок між рівнем місцевих податків, обсягом бюджетних ресурсів і якістю надання публічних послуг населенню.

Місцевий прибутковий податок у Швеції має пропорційний характер і стягується одночасно з державним податком, однак зараховується безпосередньо до бюджетів муніципалітетів і регіонів. Середній рівень ставок місцевого ПДФО є відносно високим за європейськими мірками, що дозволяє громадам фінансувати широкий спектр повноважень, зокрема освіту, охорону здоров’я, соціальний захист, догляд за літніми людьми та розвиток місцевої інфраструктури. Важливою рисою є те, що місцеві органи влади несуть повну фінансову відповідальність за ухвалені податкові рішення, оскільки підвищення ставок безпосередньо відображається на податковому навантаженні мешканців і є предметом суспільного контролю.

Поряд із високою податковою автономією, у Швеції функціонує одна з найефективніших у світі систем фінансового вирівнювання, спрямована на зменшення відмінностей у податковому потенціалі та видаткових потребах між територіальними громадами. Система поєднує горизонтальні та вертикальні механізми перерозподілу ресурсів і враховує такі чинники, як рівень доходів населення, демографічна структура, щільність населення, соціальні потреби та витрати на надання базових публічних послуг. Громади з високими податковими надходженнями здійснюють внески до системи вирівнювання, тоді як менш фінансово спроможні муніципалітети отримують компенсаційні трансферти, що дозволяє забезпечити порівнянний рівень бюджетних можливостей по всій країні.

Загалом фінансова модель територіальних громад Швеції поєднує фіскальну самостійність, високу відповідальність місцевої влади та сильну соціальну орієнтацію бюджетної системи.

Французька модель фінансового забезпечення територіальних громад сформувалася в межах унітарної держави з традиційно сильною роллю центральної влади та історично орієнтована на забезпечення територіальної єдності й соціальної солідарності. Попри послідовні реформи децентралізації, розпочаті з 1980-х років, фінансова автономія органів місцевого самоврядування у Франції залишається відносно обмеженою, а ключову роль у формуванні їх доходів відіграють міжбюджетні трансферти та нормативно визначені податкові надходження. Такий підхід спрямований на вирівнювання фінансових можливостей територій із різним економічним потенціалом і підтримання єдиних стандартів публічних послуг.

Доходна база французьких територіальних громад має багатокомпонентну структуру та включає власні податки, частку загальнодержавних податкових надходжень і значний обсяг державних дотацій і субвенцій. Традиційно ключове місце серед місцевих податків займали податки на нерухомість та податок на житло, які справлялися з власників і користувачів житлової нерухомості. Однак упродовж останніх років податок на житло для основного місця проживання був суттєво скорочений і фактично скасований для більшості домогосподарств, що призвело до зростання залежності громад від державних компенсацій та трансфертів.

Важливим елементом доходів місцевих бюджетів є також економічні податки, зокрема податок на підприємницьку діяльність, який замінив колишній податок на професійну діяльність. Цей платіж складається з двох компонентів: податку на нерухомість, що використовується в бізнесі, та податку на додану вартість підприємств [2].

Значну роль у фінансовому забезпеченні територіальних громад Франції відіграють частки від загальнодержавних податків, насамперед податку на додану вартість та інших централізовано адміністрованих платежів. Такий механізм дозволяє забезпечити стабільність доходів місцевих бюджетів і зменшити залежність від коливань локальної економічної активності, проте водночас послаблює прямий зв’язок між розвитком місцевої економіки та фінансовими результатами діяльності органів місцевого самоврядування.

Системоутворювальним елементом французької моделі є розгалужена система міжбюджетних трансфертів, серед яких ключове місце посідають загальні дотації на функціонування, інвестиційні гранти та численні цільові субвенції.

Французька модель фінансового вирівнювання орієнтована насамперед на територіальну солідарність, що проявляється у перерозподілі ресурсів на користь сільських, депресивних та соціально вразливих територій. Вона забезпечує мінімально необхідний рівень фінансових ресурсів для виконання місцевих повноважень незалежно від податкового потенціалу громади. Однак надмірна роль трансфертів і централізоване регулювання податкових надходжень знижують стимули органів місцевого самоврядування до активного нарощування власної доходної бази, залучення інвестицій та підвищення ефективності місцевого економічного розвитку.

У підсумку французька модель фінансового забезпечення територіальних громад характеризується домінуванням державного перерозподілу, обмеженою податковою автономією та високим рівнем бюджетної централізації, що є типовим для унітарних держав.

Фінансова модель Англії у складі Великої Британії сформувалася в умовах унітарної держави з традиційно сильним центральним урядом та історично характеризується високим рівнем фіскальної централізації. Незважаючи на наявність органів місцевого самоврядування з широкими функціональними повноваженнями у сферах освіти, соціального захисту, житлово-комунального господарства та місцевої інфраструктури, їх фінансова автономія залишається обмеженою. Ключова особливість британської моделі полягає в тому, що переважна частка доходів місцевих бюджетів формується за рахунок трансфертів центрального уряду, що визначає залежний характер фінансового забезпечення громад.

Власна доходна база територіальних громад Англії є порівняно вузькою та зосереджена насамперед на місцевому податку на нерухомість, який сплачують домогосподарства залежно від оціночної вартості житла. Хоча цей податок формально належить до місцевих, його ключові параметри, зокрема система оцінки майна, граничні темпи зростання ставок та механізми пільг і компенсацій, суттєво регламентуються на національному рівні. Центральний уряд фактично обмежує можливості органів місцевого самоврядування самостійно змінювати податкове навантаження, зокрема шляхом запровадження вимог щодо проведення місцевих референдумів у разі істотного підвищення ставок.

Другим важливим джерелом власних доходів є бізнес-рейти – податок на комерційну нерухомість, який сплачують підприємства. Хоча цей платіж формує значну частину доходів місцевих бюджетів, його ставки встановлюються централізовано, а база оподаткування переглядається відповідно до загальнодержавних правил [5]. Упродовж останніх років у Великій Британії реалізується політика часткового «утримання бізнес-рейтів» громадами, що дозволяє органам місцевого самоврядування залишати у своєму розпорядженні частину приросту надходжень. Водночас цей механізм супроводжується складною системою вирівнювання, яка фактично нівелює значну частину стимулюючого ефекту для економічно активних територій.

Домінуючу роль у фінансовому забезпеченні місцевих бюджетів Англії відіграють державні гранти, серед яких ключовими є загальні дотації та цільові трансферти на фінансування соціальних послуг, зокрема догляду за людьми похилого віку, підтримки вразливих груп населення та забезпечення освітніх послуг.

Система фінансового вирівнювання в Англії має переважно вертикальний характер і спрямована на компенсацію різниці між податковим потенціалом територій та нормативними видатковими потребами [6].

У підсумку фінансова модель Англії характеризується поєднанням вузької власної доходної бази, жорсткого державного регулювання місцевих податків і домінування міжбюджетних трансфертів. Вона сприяє макрофінансовій стабільності та забезпеченню єдиних соціальних стандартів, але істотно обмежує фінансову самостійність територіальних громад і їхню здатність активно впливати на економічний розвиток територій.

Модель фінансового забезпечення територіальних громад Польщі сформувалася в результаті глибоких адміністративно-територіальних і бюджетних реформ 1990-х років, які заклали інституційні основи децентралізованої системи місцевого самоврядування. Вона ґрунтується на принципі фінансової самостійності гмін, повітів і воєводств за одночасного збереження активної ролі держави у вирівнюванні фінансових можливостей територій. Польська модель є комбінованою, оскільки поєднує власні доходи органів місцевого самоврядування, закріплені частки загальнодержавних податків та систему міжбюджетних трансфертів [10].

Основу доходів місцевих бюджетів у Польщі становлять частки від податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток підприємств, які розподіляються між рівнями місцевого самоврядування за встановленими нормативами.

Власні доходи територіальних громад Польщі включають місцеві податки і збори, серед яких ключове значення мають податок на нерухомість, сільськогосподарський податок, лісовий податок, транспортний податок, а також плата за користування комунальним майном і місцеві адміністративні збори. Органи місцевого самоврядування мають право в межах, визначених законодавством, встановлювати ставки окремих податків і надавати податкові пільги, що розширює їхні можливості щодо формування власної доходної політики. Водночас надмірна диференціація податкових рішень стримується загальнодержавними обмеженнями, спрямованими на запобігання фіскальній конкуренції між громадами [7; 8].

Важливим елементом польської моделі є система міжбюджетних трансфертів, яка включає загальні дотації та цільові субвенції з державного бюджету. Загальна дотація складається з освітньої, вирівнювальної та компенсуючої частин і спрямована на фінансування делегованих державою повноважень та зменшення диспропорцій у фінансовій спроможності громад.

Система фінансового вирівнювання в Польщі має як вертикальний, так і горизонтальний характер. Вона передбачає перерозподіл ресурсів на користь фінансово слабших територій через дотаційні механізми, а також участь економічно потужніших громад у фінансуванні вирівнювання (так званий «янтарний податок»). Водночас рівень вилучень обмежений, що дозволяє зберегти мотивацію громад-донорів до подальшого економічного розвитку та розширення податкової бази. Таким чином, система вирівнювання не нівелює повністю різницю в доходах, а забезпечує мінімально необхідний рівень фінансової спроможності.

Фінансова модель забезпечення територіальних громад у Грузії сформувалася в умовах післявоєнного та постконфліктного відновлення, що зумовило її перехідний характер і значну роль центральної влади у формуванні ресурсної бази місцевого самоврядування. Після воєнних конфліктів початку 2000-х років держава зосередилася на відновленні керованості публічних фінансів, стабілізації бюджетної системи та запобіганні фіскальній фрагментації, що призвело до високої залежності місцевих бюджетів від трансфертів з державного бюджету. У цей період фінансове забезпечення громад розглядалося насамперед як інструмент вирівнювання територіального розвитку та підтримки базових публічних послуг у депресивних і постраждалих регіонах.

Основу доходів місцевих бюджетів Грузії становлять закріплені частки загальнодержавних податків, ключовим з яких є податок на доходи фізичних осіб. Частина надходжень від ПДФО зараховується до бюджетів муніципалітетів за нормативами, встановленими на національному рівні, що забезпечує відносну стабільність доходної бази, але обмежує можливості місцевої податкової політики. Власні податкові надходження громад є незначними і представлені переважно майновими податками та окремими місцевими зборами, ставки і порядок справляння яких жорстко регламентуються законодавством. Така конструкція зумовлює обмежену фінансову автономію муніципалітетів і слабкий зв’язок між економічним розвитком територій та обсягом бюджетних ресурсів.

Визначальну роль у фінансовому забезпеченні громад відіграють міжбюджетні трансферти, зокрема дотації вирівнювання та цільові субвенції з центрального бюджету. У післявоєнний період трансферти стали ключовим інструментом фінансування відновлення інфраструктури, житлово-комунального господарства, транспортних мереж і соціальних об’єктів у регіонах, що зазнали

економічних втрат. Значна частина субвенцій має цільовий характер і спрямовується на реалізацію державних програм регіонального розвитку, що дозволило швидко мобілізувати ресурси, але водночас посилило залежність громад від рішень центральної влади та обмежило їхню ініціативність у визначенні пріоритетів розвитку.

Починаючи з середини 2010-х років, у Грузії активізувалися реформи фінансової децентралізації, спрямовані на поступове розширення фінансової самостійності органів місцевого самоврядування. У післявоєнному контексті ці реформи були орієнтовані не лише на передачу ресурсів, а й на підвищення інституційної спроможності громад, зокрема у сфері бюджетного планування, середньострокового прогнозування та управління місцевими фінансами. Значну увагу приділено модернізації системи адміністрування доходів, запровадженню електронних бюджетних платформ, підвищенню прозорості використання коштів і посиленню фінансового контролю на місцевому рівні.

Окремим напрямом післявоєнного розвитку фінансового забезпечення громад у Грузії стало залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги, зокрема через програми Світового банку, ЄС та інших донорських організацій. Місцеві бюджети отримували доступ до грантів і пільгових кредитів для фінансування інфраструктурних проєктів, розвитку муніципальних послуг і підтримки місцевого підприємництва. Це сприяло формуванню практик проєктного фінансування на рівні громад і поступовому переходу від суто трансфертної моделі до більш диверсифікованої структури фінансових ресурсів.

Загалом грузинська модель фінансового забезпечення територіальних громад у післявоєнний період демонструє еволюцію від жорстко централізованої системи до обмежено децентралізованої, з акцентом на фінансову стабільність, прозорість і інституційну спроможність місцевого самоврядування. Для України цей досвід є релевантним з огляду на схожі виклики повоєнного відновлення, необхідність поєднання централізованої координації з поступовим розширенням фінансової автономії громад, а також важливість інтеграції міжнародної допомоги в систему місцевих фінансів без втрати бюджетної відповідальності.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнення міжнародного досвіду фінансового забезпечення розвитку територіальних громад свідчить, що ефективність місцевих фінансів визначається не окремими інструментами, а збалансованим поєднанням фінансової автономії, стабільних податкових джерел і дієвих механізмів міжбюджетного вирівнювання. Моделі США, Німеччини, Швеції, Франції, Англії та Польщі демонструють різні підходи до розподілу фінансових повноважень, однак спільним для успішних систем є наявність чіткого зв'язку між економічним розвитком території та доходною базою громади, а також високий рівень фінансової відповідальності органів місцевого самоврядування. Досвід децентралізованих країн (США, Швеція) показує сильний стимулюючий ефект власних податків, тоді як європейські моделі кооперативного типу (Німеччина, Польща) підтверджують важливість солідарності та вирівнювання для забезпечення рівного доступу населення до публічних послуг. Водночас надмірна централізація та домінування трансфертів, характерні для Франції й Англії, хоча й забезпечують фінансову стабільність, істотно обмежують ініціативність громад і їхній вплив на місцевий економічний розвиток.

Для українських територіальних громад результати аналізу формують низку практичних пропозицій. По-перше, доцільним є подальше розширення ролі власних і закріплених доходів громад, насамперед через посилення фіскального значення ПДФО та податку на нерухомість, із наданням органам місцевого самоврядування обмежених, але реальних повноважень щодо регулювання ставок у межах законодавчих рамок [3]. По-друге, необхідно вдосконалити систему фінансового вирівнювання за зразком німецької та шведської моделей, орієнтуючись не на повне зрівняння доходів, а на гарантування мінімально достатнього рівня фінансової спроможності для виконання повноважень [4]. По-третє, важливим напрямом є розвиток інструментів середньо- та довгострокового фінансування місцевого розвитку, зокрема муніципальних запозичень і проєктного фінансування, за умови жорстких вимог до прозорості та бюджетної дисципліни [9]. Нарешті, з урахуванням повоєнних викликів, Україні доцільно використовувати досвід Польщі та Грузії щодо поєднання децентралізації з активною державною координацією та інтеграції міжнародної фінансової допомоги в систему місцевих фінансів, що дозволить одночасно зміцнити фінансову самостійність громад і забезпечити керованість процесів відновлення та розвитку територій.

Література

1. Возняк Г. В. Бюджетна політика в умовах трансформації фінансових основ місцевого самоврядування в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 5-6. С. 82-85.

2. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / Бориславська О., Заверуха І., Школик А. та ін. ; Центр політико-правових реформ. Київ, 2012. 212 с.

3. Луніна І. О. Бюджетна децентралізація в Україні у контексті європейських тенденцій. *Збірник наукових праць Національного університету Державної податкової служби України*. 2016. № 2. С. 155-171.

4. Формування фінансового механізму сталого розвитку України : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. П. Кириленко, д-ра екон. наук, доц. О. І. Тулай. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 414 с.

5. Blöchliger H., Kim J. Fiscal Federalism 2016: Making Decentralisation Work. Paris : OECD Publishing, 2016. 240 p.

6. Kelly R. Making the property tax work. *International Center for Public Policy.* Working Paper 13-11. 2013. 40 p.

7. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers. Paris : OECD Publishing, 2019. 260 p.

8. Musgrave R. A. The Theory of Public Finance. New York : McGraw-Hill, 1959. 628 p.

9. Pelekhatyy A. O., Patytska H. O. Forming of local budgets' revenues from taxes in Ukraine under the conditions of budget and taxes decentralization. *Economic and social development of Ukraine in XXI centery: national vision and globalization challenges:* Collection of scientific articles. Dradt2Digital Publishing House, 2017. P. 107-109.

10. Shah A. Local Budgeting. Washington, DC : World Bank, 2007. 340 p.

References

1. Vozniak, H.V. (2015), “Budget policy under transformation of financial foundations of local self-government in Ukraine”, *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 5-6, pp. 82-85.

2. Boryslavska, O., Zaverukha, I., Shkolyk, A. et al. (2012), *Detsentralizatsiia publichnoi vlady: dosvid yevropeiskykh krain ta perspektyvy Ukrainy* [Decentralization of public power: European experience and prospects for Ukraine], Tsentr polityko-pravovykh reform, Kyiv, Ukraine, 212 p.

3. Lunina, I.O. (2016), “Budget decentralization in Ukraine in the context of European trends”, *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, no. 2, pp. 155-171.

4. Kyrylenko, O.P. and Tulai, O.I. (Eds.) (2017), *Formuvannia finansovoho mekhanizmu staloho rozvytku Ukrainy* [Formation of the financial mechanism of sustainable development of Ukraine], monograph, TNEU, Ternopil, Ukraine, 414 p.

5. Blöchliger, H. and Kim, J. (2016), Fiscal federalism 2016: Making decentralisation work, OECD Publishing, Paris, France, 240 p.

6. Kelly, R. (2013), Making the property tax work, International Center for Public Policy, Working Paper 13-11, 40 p.

7. OECD (2019), Making decentralisation work: A handbook for policy-makers, OECD Publishing, Paris, France, 260 p.

8. Musgrave, R.A. (1959), The theory of public finance, McGraw-Hill, New York, USA, 628 p.

9. Pelekhatyy, A.O., and Patytska, H.O. (2017), “Forming local budget revenues from taxes in Ukraine under conditions of budget and tax decentralization”, *Economic and social development of Ukraine in the XXI century: National vision and globalization challenges*, Dradt2Digital Publishing House, pp. 107-109.

10. Shah, A. (2007), Local budgeting, World Bank,Washington, USA, 340 p.

Угрин А.П.

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВІТУ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ

Мета. Узагальнення та систематизація міжнародного досвіду фінансового забезпечення розвитку територіальних громад у розвинених країнах світу та обґрунтування напрямів його імплементації у вітчизняну практику з урахуванням завдань зміцнення дохідної бази місцевих бюджетів України, підвищення інституційної стійкості громад і забезпечення їх сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення та бюджетної децентралізації.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний та інституційний підходи, що дали змогу розглядати місцеві фінанси як складну багаторівневу систему, у якій взаємодіють бюджетні, податкові та трансфертні механізми в межах чинного інституційного середовища. У процесі дослідження застосовано методи порівняльного аналізу для зіставлення моделей організації місцевих фінансів і механізмів фіскальної децентралізації в різних країнах, логічного узагальнення – для формування теоретичних висновків і концептуальних положень, а також структурно-функціональний аналіз – для виявлення ролі окремих елементів бюджетної системи у забезпеченні фінансової автономії місцевого самоврядування. Таким чином, методика дослідження ґрунтується на комплексному поєднанні сучасних теоретичних і методологічних підходів до аналізу функціонування системи публічних фінансів у децентралізованих умовах. Теоретичну основу роботи формують положення теорії фіскального федералізму, які розкривають закономірності розподілу дохідних і видаткових повноважень між рівнями влади, концепції

податкової автономії територіальних громад, а також наукові підходи до міжбюджетного вирівнювання як інструменту забезпечення фінансової спроможності та збалансованого регіонального розвитку.

Результати дослідження. Встановлено, що ефективність фінансового забезпечення територіальних громад визначається збалансованим поєднанням податкової автономії, стабільних власних і закріплених доходів, а також дієвих механізмів вертикального і горизонтального фінансового вирівнювання. Розкрито інституційні особливості децентралізованих, кооперативних і централізованих моделей місцевих фінансів, їхній вплив на фінансову стійкість громад і якість публічних послуг. Обґрунтовано, що для України пріоритетними є: посилення ролі ПДФО та податку на нерухомість у доходах місцевих бюджетів, удосконалення формульного вирівнювання за європейськими зразками, розвиток інструментів муніципального інвестування та проєктного фінансування, а також інтеграція міжнародної допомоги у систему місцевих фінансів із збереженням бюджетної дисципліни. Отримані результати кореспондують із завданнями підвищення результативності інформаційно-комунікативних ресурсів громад і зміцнення фінансової спроможності територій.

Наукова новизна результатів дослідження. Систематизовано міжнародні моделі фінансового забезпечення територіальних громад через призму поєднання податкової автономії та механізмів солідарності; обґрунтовано адаптаційні орієнтири для України, що поєднують розширення власної дохідної бази громад із удосконаленням міжбюджетних відносин і посиленням фінансової відповідальності органів місцевого самоврядування.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані підходи можуть бути використані органами публічного управління та територіальними громадами України для формування стійкої доходної політики, оптимізації системи фінансового вирівнювання, планування інвестицій розвитку та підвищення якості бюджетного управління. Результати дослідження є релевантними для науково-практичних завдань удосконалення управління доходами місцевих бюджетів і впровадження стратегічного ризик-менеджменту в діяльність громад.

Ключові слова: фінансове забезпечення територіальних громад, фіскальна децентралізація, місцеві бюджети, податкова автономія, міжбюджетні відносини, фінансове вирівнювання, повоєнне відновлення.

Uhryn A.P.

FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL COMMUNITIES IN DEVELOPED COUNTRIES: IMPLEMENTATION IN DOMESTIC PRACTICE

Purpose. The aim of the article is to summarise and systematise international experience in financial support for the development of local communities in developed countries and to substantiate the directions for its implementation in domestic practice, taking into account the tasks of strengthening the revenue base of local budgets in Ukraine, increasing the institutional stability of communities and ensuring their sustainable development in the context of post-war recovery and budget decentralization.

Methodology of research. The methodological basis of the study is the systemic and institutional approaches, which made it possible to consider local finances as a complex multi-level system in which budgetary, tax, and transfer mechanisms interact within the current institutional environment. In the process of research, comparative analysis methods were used to compare models of local finance organization and mechanisms of fiscal decentralization in different countries, logical generalization to form theoretical conclusions and conceptual provisions, as well as structural and functional analysis to identify the role of individual elements of the budget system in ensuring the financial autonomy of local self-government.

Thus, the research methodology is based on a comprehensive combination of modern theoretical and methodological approaches to analysing the functioning of the public finance system in decentralized conditions. The theoretical basis of the work is formed by the provisions of the theory of fiscal federalism, which reveal the patterns of distribution of revenue and expenditure powers between levels of government, the concept of tax autonomy of territorial communities, as well as scientific approaches to inter-budgetary equalization as a tool for ensuring financial capacity and balanced regional development.

Findings. It has been established that the effectiveness of financial support for local communities is determined by a balanced combination of tax autonomy, stable own and fixed revenues, as well as effective mechanisms of vertical and horizontal financial equalisation. The institutional features of decentralised, cooperative and centralised models of local finance, their impact on the financial stability of communities and the quality of public services are revealed.

It is substantiated that Ukraine's priorities are: strengthening the role of personal income tax and property tax in local budget revenues, improving formula equalisation based on European models, developing municipal investment and project financing instruments, and integrating international aid into the local finance system while maintaining budgetary discipline. The obtained results correspond to the

tasks of improving the effectiveness of community's information and communication resources and strengthening the financial capacity of territories.

Originality. International models of financial support for territorial communities have been systematised through the prism of combining tax autonomy and solidarity mechanisms; adaptation guidelines for Ukraine have been substantiated, combining the expansion of communities' own revenue base with the improvement of inter-budgetary relations and the strengthening of the financial responsibility of local self-government bodies.

Practical value. The proposed approaches can be used by public authorities and territorial communities of Ukraine to form a sustainable revenue policy, optimise the financial equalisation system, plan development investments and improve the quality of budget management. The research results are relevant to scientific and practical tasks of improving local budget revenue management and introducing strategic risk management into community activities.

Key words: financial support for local communities, fiscal decentralization, local budgets, tax autonomy, inter-budgetary relations, financial equalisation, post-war recovery.

Дата надходження рукопису: 09.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 14.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 368:33.012 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.25**
JEL Classification: G22

Кожан С.В.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок,
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-6535-5296,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ НА ОСНОВІ ОЦІНЮВАННЯ СТРАХОВИХ ПОРТФЕЛІВ ТА КЛАСТЕРИЗАЦІЇ СТРАХОВИКІВ

Kozhan S.V.,
candidate for the third (educational and scientific) level
of higher education in the specialty 072 Finance, banking,
insurance and stock market,
Lviv Polytechnic National University, Lviv

ANALYTICAL SUPPORT FOR FORECASTING INSURANCE MARKET DEVELOPMENT BASED ON THE EVALUATION OF INSURANCE PORTFOLIOS AND CLUSTERING OF INSURERS

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку страхового ринку характеризується зростанням економічної нестабільності, посиленням регуляторних вимог та ускладненням фінансового стану страховиків. У цих умовах підвищується роль аналітичного забезпечення прогнозування розвитку страхового ринку, яке повинно не лише відображати поточний стан галузі, а й формувати основу для обґрунтованих управлінських рішень. Особливої актуальності ця проблема набуває для страхового ринку України, який функціонує в умовах воєнних ризиків і високої волатильності. Традиційні підходи до прогнозування розвитку страхового ринку переважно ґрунтуються на екстраполяції окремих макро- або мікроекономічних показників, таких як обсяг страхових премій чи рівень виплат. Водночас такі підходи мають обмеження, оскільки не враховують внутрішню неоднорідність страхового ринку та різну якість страхових портфелів окремих страховиків. У результаті прогнозні оцінки часто мають формальний характер і не відображають реальних ризиків фінансової нестійкості страхового сектору. Окремою проблемою є фрагментарність аналітичних підходів, за відсутності інтегрованої аналітичної моделі результати прогнозів слабо корелюють із процесами стратегічного управління страховими компаніями та ризик-орієнтованого регулювання. Страховий ринок характеризується високою гетерогенністю: страхові компанії суттєво відрізняються за масштабами діяльності, структурою портфеля, рівнем ризиковості та фінансової стійкості. Ігнорування цієї неоднорідності призводить до викривлення середніх показників і знижує достовірність прогнозних оцінок на макрорівні. У такій ситуації виникає потреба у використанні методів, які дозволяють структурувати ринок на однорідні групи та здійснювати прогнозування з урахуванням якісних характеристик діяльності страховиків. У зв'язку з цим актуальною є наукова проблема формування аналітичного забезпечення прогнозування розвитку страхового ринку на основі кластеризації страховиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Страховий ринок розглядається як складна соціально-економічна система, розвиток якої визначається поєднанням макроекономічних, інституційних та фінансових чинників. Автори у працях [1–6] обґрунтовують доцільність системного та сценарного підходів до прогнозування, наголошуючи на необхідності врахування зовнішніх шоків і регуляторних змін. Застосування методів кластерного аналізу для сегментації страхового ринку та групування страховиків за фінансовими й ризиковими характеристиками є актуальним завданням. Дослідники [7–10] дійшли висновку, що кластеризація дозволяє ідентифікувати однорідні групи страхових компаній, оцінити рівень ринкової концентрації та виявити системно важливих учасників ринку. Методи ієрархічної та неієрархічної кластеризації використовуються як інструменти аналітичної

* *Науковий керівник: Гориславець П.А. – канд. екон. наук, доцент*

підтримки управлінських і регуляторних рішень. В контексті тематики статті було проаналізовано також результати досліджень, присвячені цифровій трансформації страхового ринку та використанню інтелектуальних методів аналізу даних. Автори [6; 11; 12] наголошують, що впровадження цифрових технологій, Big Data та алгоритмів машинного навчання суттєво розширює можливості аналітичного забезпечення прогнозування, зокрема в частині оцінювання ризиків, сегментації клієнтів і виявлення шахрайства. Вчені виділяють систему показників, які формують інформаційну основу прогнозування розвитку страхового ринку. До них належать рівень страхового проникнення та щільність страхування [2; 12]. Доповненням до макрорівневих показників виступають окремі індикатори (рівень виплат, перестрахування, прибутковість), які дають змогу оцінити збалансованість тарифної політики та довгострокову фінансову стійкість страховиків [13; 14].

Глобальні тенденції розвитку страхового ринку у 2025 році суттєво трансформують вимоги до аналітичного забезпечення прогнозування його розвитку [3].

Попри ґрунтовний науковий доробок у сфері аналізу та прогнозування розвитку страхового ринку, проблематика цілісної адаптації напрацьованих міжнародних підходів і аналітичних інструментів до специфіки функціонування страхового ринку України залишається недостатньо розкритою. Наявні дослідження переважно зосереджуються на окремих методах або сегментах ринку, не формуючи системного бачення їх інтеграції в умови воєнної економіки, регуляторних трансформацій та структурної неоднорідності національного страхового сектору. Це зумовлює актуальність подальших наукових досліджень, спрямованих на узагальнення й критичне осмислення сучасних міжнародних практик з метою їх адаптації та імплементації в контексті внутрішніх реформ і розвитку ризик-орієнтованого управління страховим ринком України.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування підходу до аналітичного забезпечення прогнозування розвитку страхового ринку на основі оцінювання якості страхових портфелів та кластеризації страховиків. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено: узагальнити теоретичні підходи до аналітичного забезпечення прогнозування розвитку страхового ринку; обґрунтувати доцільність використання кластерного аналізу як інструменту структуризації страхового ринку та врахування його внутрішньої неоднорідності; провести кластерний аналіз страховиків методом ієрархічної кластеризації (AHC); обґрунтувати застосовність підходів для цілей управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість класичних інструментів базуються на припущеннях стаціонарності та стабільності економічних процесів, що зумовлює низьку достовірність прогнозів в умовах невизначеності. Суттєвим стримуючим чинником є інформаційні обмеження та проблеми якості даних. Прогнозування ускладнене структурною неоднорідністю та нестабільністю страхового ринку. Страхові компанії суттєво відрізняються за масштабами діяльності, структурою портфеля, регіональною присутністю та рівнем капіталізації, що знижує можливості формування універсальних макропрогнозів [15]. Значну роль відіграють організаційно-управлінські чинники. Актуарні розрахунки часто функціонують ізольовано від системи стратегічного управління страховими компаніями. Вирішення зазначених проблем, за висновками у праці [15], потребує переходу від детермінізму до концепції, яка розглядає страховий ринок як складну гетерархічну систему з контингентними закономірностями розвитку. Використання фрактального аналізу та R/S-статистики дозволяє ідентифікувати ефекти довгострокової пам’яті та потенційні точки біфуркації, тоді як аналіз рядів Фур’є дає змогу враховувати циклічність і сезонність страхових процесів. Важливу роль відіграє інтелектуальний аналіз даних та штучний інтелект [7; 17]. Нейронні мережі, карти Кохонена та гібридні методи розширюють можливості сегментації ринку, оцінювання фінансової стійкості та виявлення страхового шахрайства.

Погоджуємось із дослідниками [5; 13] в тому, що застосування кластерного аналізу у прогнозуванні дає змогу виявляти системно важливі компанії, оцінювати ризики надмірної концентрації, формувати більш диференційовані сценарії розвитку ринку. Найбільш поширеним інструментом залишається алгоритм K-means (метод К-середніх), який відзначається високою обчислювальною ефективністю та масштабованістю при роботі з великими масивами страхових даних. Водночас специфіка страхових портфелів, що поєднують кількісні та категоріальні змінні, зумовила розвиток модифікованих алгоритмів, зокрема K-modes та K-prototypes, а також впровадження альтернативних метрик відстані для точнішого групування ризиків [7; 18]. Паралельно формується напрям інтелектуального аналізу даних, де кластеризація на основі нейронних мереж і самоорганізаційних карт Кохонена використовується для оцінювання ризиковості та фінансової стійкості страхових компаній. Це свідчить про перехід від статичних методів до адаптивних аналітичних моделей.

У сучасній теорії страхування кластерний аналіз розглядається як інструмент удосконалення процесів андеррайтингу та тарифоутворення. Групування страхувальників за частотою та тяжкістю страхових випадків дозволяє виділити стійкі профілі ризику, що лежить в основі диференційованої тарифної політики. Кластеризація клієнтів також використовується для персоналізації страхових продуктів і підвищення їхньої прибутковості шляхом орієнтації на найбільш економічно привабливі сегменти [8]. Окремий напрям формують дослідження [7; 8], присвячені виявленню шахрайства, де

кластерний аналіз дає змогу ідентифікувати аномальні страхові події, які істотно відрізняються від типової поведінки в межах відповідного кластера.

В умовах консолідації страхового ринку України кластерний аналіз активно застосовується для оцінювання його структури та конкурентного середовища. Узагальнення наукових праць, зокрема [9; 10] дає підставу зробити висновок, що групування страховиків за фінансовими показниками (активи, премії, виплати, резерви) дозволяє ідентифікувати однорідні групи компаній із різними рівнями стійкості та ризиковості. Застосування ієрархічної кластеризації (зокрема методу Варда) та алгоритму K-means дає змогу виділяти кластери ринкових лідерів, фінансово стійких страховиків і компаній середнього рівня, що має практичну цінність як для регуляторів, так і для інвесторів. У цьому контексті кластеризація розглядається не лише як аналітичний інструмент, а і як основа формування синергетичних зв'язків між страховиками в умовах цифровізації ринку. У сучасній парадигмі актуарного менеджменту обґрунтовується обґрунтовується відмова від стратегії вибору одного найкращого методу чи моделі [16], а кластерний аналіз інтегрується в так званий «цикл актуарного управління», забезпечуючи адаптивність прогнозних моделей до змін у структурі страхового портфеля [19].

Застосування ієрархічної кластеризації (AHC) дозволяє впорядкувати різноманітність страховиків і перейти від розрізнених статистичних показників до системного бачення структури ринку. Аналіз окремих індикаторів (страхових премій, рівня виплат, активів чи прибутку) не формує цілісного уявлення про якість страхового портфеля. Натомість AHC дає змогу одночасно врахувати сукупність взаємопов'язаних показників і виділити групи компаній зі схожими характеристиками. У результаті можна ідентифікувати кластери фінансово стабільних страховиків із збалансованою структурою діяльності, а також групи компаній із підвищеними ризиками, що проявляються у диспропорціях між окремими лініями бізнесу чи показниками фінансового стану.

Проведемо AHC non-life страховиків за результатами діяльності за 9 міс. 2025 року засобами надбудови XLSTAT на основі багатовимірного простору ознак за показниками обсягу страхових премій та рівня страхових виплат. Такий підхід дозволяє врахувати не лише масштаб діяльності страхових компаній, але й якість та ризиковість страхового портфеля. Оскільки показники представлені в різних одиницях виміру, перед проведенням кластерного аналізу дані було стандартизовано методом z-перетворення. Кластеризацію здійснено з використанням евклідової метрики відстані та методу Варда.

Аналіз критеріїв визначення оптимальної кількості кластерів засвідчив, що найбільш обґрунтованою є класифікація на чотири кластери. Результати декомпозиції інерції свідчать, що 88,5 % загальної варіації пояснюється міжкластерними відмінностями, тоді як частка внутрішньокластерної варіації становить лише 11,6 %. Це підтверджує достатній рівень проведеної класифікації та чіткість кластеризації страхових компаній за досліджуваними показниками. Дендрограма AHC non-life страховиків за результатами діяльності за 9 міс. 2025 року наведена на рис. 1, а інші результати кластеризації – у табл. 1.

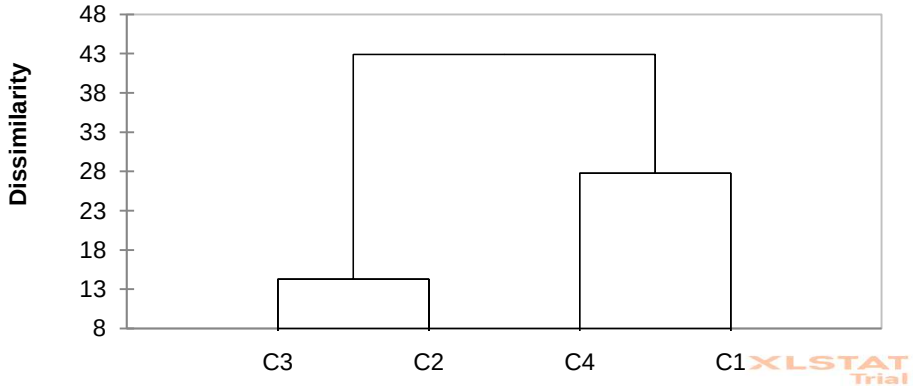

Рис. 1. Дендрограма ієрархічної кластеризації страхових компаній за обсягом страхових премій та рівнем виплат (за 9 міс. 2025 року)

Джерело: обчислено автором за даними [20]

Перший кластер об'єднує великі компанії з високими обсягами страхових премій та помірним рівнем виплат. Другий кластер представлений страховиками з нижчим обсягом премій, проте відносно вищою збитковістю.

Третій кластер характеризується низькими значеннями як премій, так і рівня виплат, що свідчить про обмежену ринкову активність або консервативну політику ризик-менеджменту. Четвертий кластер представлений однією компанією з нестандартно високим рівнем виплат, зумовленим специфічними фінансовими потоками, що дозволяє трактувати його як статистичний виняток.

Таблиця 1

Результати кластеризації страхових компаній за обсягом страхових премій та рівнем виплат

Кластери (типовий представник)	Кількість страховиків у кластері	Центроїди кластерів (стандартизовані значення)	
		Страхові премії	Рівень виплат
1 (СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ)	11	1,715	0,219
2 (СК «ВІДІ-СТРАХУВАННЯ»)	20	-0,371	0,355
3 («СК «ЕКСПО СТРАХУВАННЯ»)	17	-0,634	-0,864
4 (СК «ГАРАНТ і Я»)	1	-0,670	5,179

Джерело: обчислено автором за даними [20]

За результатами ієрархічної кластеризації страхові компанії було згруповано у чотири кластери (табл. 2), що характеризуються різною ринковою позицією та рівнем збитковості (виплат).

Таблиця 2

Характеристика кластерів страхових компаній за результатами кластеризації

№ кластера	Склад кластера (страхові компанії)	Характеристика обсягів страхових премій	Рівень страхових виплат
1	НАСК «ОРАНТА», СК «ІНГО», СК «УНІКА», СК «Універсальна», СК «АРКС», СК «ПЗУ Україна», УСК «КНЯЖА ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП», СГ «ТАС», СК «УСГ», СК «ВУСО», СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»	Лідери ринку	Помірний
2	СК «АСКО ДС», АСК «СКАРБНИЦЯ», СК «ГРАВЕ Україна», СК «ІНТЕР-ПОЛІС», «Європейський Страховий Альянс», СК «Еталон», СК «ББС ІНШУРАНС», «УПСК», СК «Країна», СК «Євроінс Україна», «УТСК», СК «Колоннейд Україна», СК «ТРАНСМАГІСТРАЛЬ», СК «Перша», «Альянс Україна», СК «СХІД-ЗАХІД», СК «НАДІЙНА», СК «ГАРДІАН», СК «ВІДІ-СТРАХУВАННЯ», «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»	Нижчі за середні	Відносно підвищений
3	СК «ПЕРЕМОГА», СК «БУСІН», «Велта», СК «РЕСПЕКТ», СК «Сузір'я», СК «ВЕЛЕС», «ІНСК», СК «УЛЬТРА АЛЬЯНС», СК «Місто», «СГУ», СК «АРСЕНАЛ», СК «КАРДІФ», «ЄТС», СК «ЕКСПО СТРАХУВАННЯ», СК «УНІК», СК «ПРОФЕСІЙНЕ СТРАХУВАННЯ», СК «КВОРУМ»	Аутсайдери ринку	Найнижчий
4	*ТДВ «СК «ГАРАНТ і Я»*	*Аутсайдер ринку*	*Неадекватно високий*

Джерело: обчислено автором за даними [20]

Перший кластер об'єднує найбільших гравців ринку, характеризується найвищими обсягами страхових премій при середньому рівні виплат. Водночас внутрішньокластерна дисперсія є найбільшою, що пояснюється масштабністю та певною неоднорідністю великих страховиків. Другий кластер представлений страховиками середнього сегмента. Для них характерні нижчі за середні обсяги премій при відносно підвищеному рівні виплат. Внутрішньокластерна варіація є помірною, що свідчить про достатньо однорідну структуру цієї групи. Це компанії з більш ризиковим або менш диверсифікованим портфелем. Третій кластер об'єднує страховиків із нижчими обсягами премій та найнижчим рівнем виплат. Це компанії з обмеженою ринковою активністю. Четвертий кластер представлений однією компанією ТДВ «СК «ГАРАНТ і Я», що характеризується неадекватно високим рівнем виплат, може не вважатись окремим кластером, а потребує окремого аналізу.

Важливою перевагою є можливість деталізованого аналізу в розрізі окремих видів страхування. Кластеризація за сегментами (автострахування, медичне страхування тощо) дозволяє виявити профіль ризику компаній, оцінити частоту й тяжкість страхових випадків та сформувати однорідні групи за рівнем ризиковості. Можна визначити страховиків, що спеціалізуються на певних лініях бізнесу, і оцінити їхню конкурентну позицію відносно універсальних компаній. Продемонструємо це на прикладі кластерного аналізу страховиків ОСЦПВ. Мета такої кластеризації полягає у тому, щоби виділити групи страховиків за ефективністю тарифної політики: тариф недостатній (низька маржа, високий рівень виплат), тариф збалансований (оптимальний рівень маржі та виплат), тариф завищений (висока маржа при низьких виплатах).

У табл. 3 наведено інформацію про показники страхових компаній, які надавали послуги ОСЦПВ. Встановлено, що рівень виплат має великий розкид значень (35 %). Більшість компаній працює з негативною маржею за технічним результатом, що вказує на збитковість ОСЦПВ без

врахування інвестиційного доходу. Інвестиційний прибуток суттєво компенсує технічні збитки. Кореляційний аналіз показав, що практично немає залежності між рівнем виплат і маржами, тобто високі виплати не обов'язково пов'язані з низькою маржею (причиною цього є значні і нерівномірні витрати на ведення справи страховиків та інші фінансові потоки). Тому вважаємо, що для кластеризації доцільно використовувати маржу прибутку за технічним результатом та інвестиційним прибутком разом з рівнем виплат, оскільки вони найкраще характеризують фінансовий результат і ризик страхових компаній.

Таблиця 3

Показники страховиків ОСЦПВ за 9 міс. 2025 року

Страховики ОСЦПВ	Страхові (перестрахові) премії, тис. грн	Рівень виплат, %	Маржа прибутку за технічним результатом, %	Маржа прибутку за технічним результатом та інвестиційним прибутком, %
АТ «СГ «ТАС»(приватне)	3007077,1	24,5	2,9	8,4
НАСК «ОРАНТА»	2214178,9	26,5	-0,9	2,6
УСК «КНЯЖА ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП»	1818594,8	25,2	1,2	8,0
АТ «СК «ІНГО»	969439,5	26,6	3,3	3,7
СК «Євроінс Україна»	864023,6	24,6	8,3	10,0
СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»	849744,0	21,5	1,2	4,6
СК «УСГ»	840607,5	23,2	-4,1	-1,1
СК «ВУСО»	809868,8	26,2	1,8	3,4
СК «ПЗУ Україна»	794358,0	32,9	2,1	5,3
АТ «СК «АРКС»	684048,3	22,5	4,6	15,4
СК «УНІКА»	554558,1	25,7	0,1	4,4
СК «ГАРДІАН»	393272,7	40,0	9,2	9,6
СК «Перша»	384414,5	30,2	-1,2	0,5
АТ «СК «Країна»	339375,0	23,8	2,4	3,1
«УПСК»	328157,4	23,0	-11,5	-5,0
СК «ББС ІНШУРАНС»	292028,1	40,9	-5,9	-4,5
«ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»	274686,4	27,2	-17,0	-11,9
СК «ІНТЕР-ПОЛІС»	259657,8	42,1	-3,8	-3,8
СК «Еталон»	202264,0	45,8	-17,1	-14,7
СК «Універсальна»	190894,7	29,5	2,4	6,0
УТСК	160718,1	35,8	0,5	2,1
Європейський Страховий Альянс	112067,0	35,3	-0,9	4,7
СК «Колоннейд Україна»	93220,8	10,9	-30,4	-24,5
СК «АСКО ДС»	68754,3	31,6	2,2	7,5
СК «ГРАВЕ Україна»	54382,7	35,8	-26,3	-10,0
АСК «СКАРБНИЦЯ»	28990,5	35,2	-30,3	-18,2

Примітка: Маржа прибутку визначається як відношення технічного результату (або технічного результату та інвестиційного прибутку) до валових страхових премій, у %.

Джерело: розраховано автором на основі [20]

Дендрограма АНС страховиків ОСЦПВ за результатами діяльності за 9 міс. 2025 року наведена на рис. 2, а інші результати кластеризації – у табл. 4.

Перед проведенням кластерного аналізу дані було стандартизовано методом z-перетворення. Кореляція між змінними практично відсутня залежність (-0,077), тобто рівень виплат додає незалежну інформацію для кластеризації.

Якість кластеризації (Cophenetic correlation) = 0,7 і показує, що дендрограма правильно відображає фактичні відстані між компаніями. Інерційний аналіз показує високий відсоток міжкластерної загальної варіації (63,82 %), що свідчить про чітке розділення кластерів.

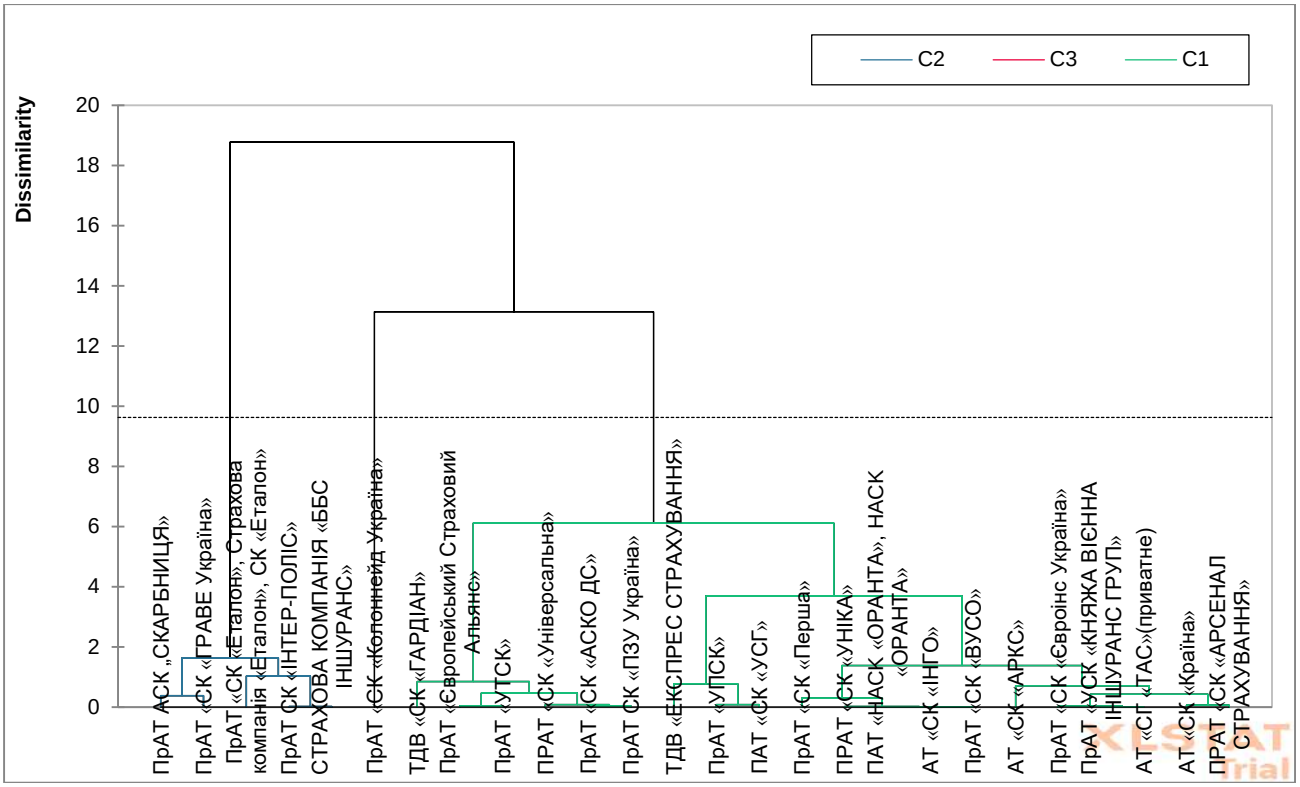

Рис. 2. Дендрограма ієрархічної кластеризації страховиків ОСЦПВ за рівнем виплат і маржею прибутку за технічним результатом та інвестиційним прибутком (за 9 міс. 2025 року)

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Таблиця 4

Результати кластеризації страхових компаній за обсягом страхових премій та рівнем виплат

Кластери (типовий представник)	Компаній	Центроїди кластерів (стандартизовані значення)		Внутрішньо-кластерна варіація
		Рівень виплат	Маржа ТР+ПІД	
1 (АТ «СК «ІНГО»)	20	-0,217	0,407	0,791
2 (ПрАТ «СК «ГРАВЕ Україна»)	5	1,346	-1,105	0,765
3 (ПрАТ «СК «Колоннейд Україна»)	1	-2,382	-2,611	0,000

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Розподіл дозволяє оцінити структуру ринку ОСЦПВ, виділити компанії з ризиками і потенційно скорегувати їхню тарифну політику. Компанії 1 кластеру (НАСК «ОРАНТА», СК «АСКО ДС», СК «ІНГО», «Європейський Страховий Альянс», СК «УНІКА», СК «Універсальна», СК «АРКС», «УПСК», СК «ПЗУ Україна», СК «Країна», СК «Євроінс Україна», «УТСК», УСК «КНЯЖА ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП», СГ «ТАС»(приватне), СК «УСГ», СК «ВУСО», СК «Перша», СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ», СК «ГАРДІАН», «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ») мають середній рівень виплат і позитивну маржу. Це домінуючий кластер, представлений стабільними компаніями, тарифна політика яких і андеррайтинг збалансовані. Кластер 2 (АСК «СКАРБНИЦЯ», СК «ГРАВЕ Україна», СК «ІНТЕР-ПОЛІС», СК «Еталон», СК «ББС ІНШУРАНС») мають високі виплати та негативну маржу, є збитковими. Тому потрібно коригувати тарифну політику і андеррайтинг. В кластер 3 потрапила СК «Колоннейд Україна» з дуже низьким рівнем виплат та негативною маржею, що є винятком.

Висновки з проведеного дослідження. Обґрунтовано, що аналітичне забезпечення прогнозування страхового ринку має базуватися на багатовимірному аналізі, який поєднує кількісні показники масштабу діяльності з якісними параметрами ризиковості страхових портфелів. Застосування методу АНС до діяльності non-life страховиків дозволило ідентифікувати чітку структуру ринку. Окрему увагу приділено сегменту ОСЦПВ, де виявлено відсутність прямої кореляції між рівнем виплат та маржею прибутку. Це доводить, що фінансовий результат страховика більше залежить від ефективності управління витратами та інвестиційної діяльності, ніж від чистої збитковості за класом.

Виділення груп із «збалансованим» та «недостатнім» тарифом створює підґрунтя для прогнозування індивідуальної стійкості компаній та їхньої здатності адаптуватися до змін у регуляторному середовищі.

Для учасників ринку результати кластеризації формують аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо оптимізації структури портфеля та запозичення ефективних практик андеррайтингу. Кластеризація органічно інтегрується в систему актуарного управління, отримані результати можуть бути використані для уточнення тарифної політики, параметрів резервування та моделей прогнозування, оскільки вони відображають реальну структуру ризиків у відповідних групах страховиків. Для інвесторів кластери виступають зручним інструментом сегментації ринку за рівнем фінансової надійності. З позиції регулятора така типологізація підтримує ризик-орієнтований нагляд, дозволяючи оперативно виявляти групи компаній із потенційними ознаками нестабільності та застосовувати диференційовані регуляторні заходи. Запропонований підхід до кластеризації забезпечує високу точність диференціації ринку, що є важливим для побудови прогнозних моделей розвитку та прийняття стратегічних рішень як на рівні окремих компаній, так і на рівні державного нагляду.

Література

1. Середа О. Сучасні тенденції розвитку страхування та методологія дослідження страхового ринку. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-47.

2. Длугопольський О., Івашук Ю., Герасимець А. Тренди розвитку глобального страхового ринку в умовах невизначеності. *Світ фінансів.* 2025. № 1(82). С. 147-163. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1791 (дата звернення: 15.09.2025).

3. Глобальні тренди страхового ринку в 2025 році: тарифи та інфляція –головні занепокоєння страховиків. URL: https://forinsurer.com/news/25/04/21/44812 (дата звернення: 15.09.2025).

4. Метеленко Н., Сіліна І., Жовнір-Василенко К. Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50.

5. Нікольчук Ю. М., Снігур В. М. Сучасні аспекти розвитку страхового ринку України. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2(11). С. 74-81. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-12.

6. Панченко О., Акінчиць О. Загрози та виклики цифровізації ринку страхових послуг в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. №1(41). С. 386–395. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-386-395

7. М'ячин В. Г., Яворська О. Б. Сучасні методи та моделі функціонування страхового ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 37-40. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/9.pdf (дата звернення: 10.09.2025).

8. Sikhov M. B., Beibitbekov A. B., Sapin A. M. Cluster analysis application in the compulsoryinsurance of civil-legal liability of the vehicles' owners. *Journal of Mathematics, Mechanics and Computer Science*. 2019. №102(2). P. 81-96. DOI: https://doi.org/10.26577/JMMCS-2019-2-28.

9. Артим-Дрогомирецька З, Гарматій Н., Крицька Л., Гарматій С. Статистичний аналіз діяльності страхових компаній України інструментарієм кластерного аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 7-15.

10. Різник Н., Гарматій С., Макогон А. Аналіз динаміки страхового ринку національної економіки та визначення основних кластерів інструментарієм економіко-математичного моделювання. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 60. № 5. С. 27-39.

11. Подоляк О.Л. Еволюція розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 432-443. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/335134 (дата звернення: 20.09.2025).

12. Скриль В., Скриль І. Інклюзивні інновації як драйвер розвитку страхового ринку України. *Економіка і регіон*. 2025. № 1(96). С. 211-220. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3766.

13. Марценюк О.В., Руда О.Л., Федоров К.С. Діяльність страхових компаній на ринку особистого страхування в умовах воєнної економіки. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.115.

14. Чвертко Л., Вінницька О. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах економічної невизначеності. *Економічні горизонти*. 2025. № 3(32). С. 80-87. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334882.

15. Бабенко-Левада В. Г., Скорба О. А. Прогнозування розвитку страхового ринку України: індетерміністський підхід. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.101.

16. Avanzi B., Li Y., Wong B., Xian A. Ensemble distributional forecasting for insurance loss reserving.

Scandinavian Actuarial Journal. 2024. № 9. С. 971–1012. DOI: https://doi.org/10.1080/03461238.2024.2365392.9.

17. Akogul S., Erisoglu M. An Approach for Determining the Number of Clusters in a Model-Based Cluster Analysis. *Entropy*. 2017. Vol. 19. Iss. 9. DOI: https://doi.org/10.3390/e19090452.

18. Jamotton C., Hainaut D., Hames T. Insurance Analytics with Clustering Techniques. *Risks*. 2024. Vol. 12. Iss. 9. DOI: https://doi.org/10.3390/risks12090141.

19. Скрипник М. Розвиток концепції актуарного аналізу в страховому бізнесі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. *Економічні науки.* 2025. № 1(97). С. 43-58. DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-1.97.03.

20. Дані наглядової статистики НБУ. Основні показники діяльності страхових компаній (у розрізі установ), відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 835. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Insurance_companies_2025-10-01.xlsx (дата звернення: 10.10.2025).

References

1. Sereda, O. (2025), “Modern trends in insurance development and methodology of insurance market research”, *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 80, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-47.

2. Dluhopolskyi, O., Ivashchuk, Yu. and Herasymets, A. (2025), “Trends in the development of the global insurance market under uncertainty”, *Svit finansiv*, no. 1(82), pp. 147-163, available at: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1791 (access date September 15, 2025).

3. “Global insurance market trends in 2025: tariffs and inflation as key concerns for insurers”, available at: https://forinsurer.com/news/25/04/21/44812 (access date September 15, 2025).

4. Metelenko, N., Silina, I. and Zhovnir-Vasylenko, K. (2025), “Adaptation of the insurance market of Ukraine to global challenges and European integration”, *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 71, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50.

5. Nikolchuk, Yu.M. and Snihur, V.M. (2025), “Modern aspects of insurance market development in Ukraine”, *Transformatsiina ekonomika*, no. 2(11), pp. 74-81, DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-12.

6. Panchenko, O. and Akinchyts, O. (2025), “Threats and challenges of digitalization of the insurance services market in Ukraine”. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1(41), pp. 386-395, DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-386-395.

7. Miachyn, V.H. and Yavorska, O.B. (2018), “Modern methods and models of insurance market functioning”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Vol. 21, Part 2, pp. 37-40, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/9.pdf (access date September 10, 2025).

8. Sikhov, M.B., Beibitbekov, A.B. and Sapin, A.M. (2019), “Cluster analysis application in the compulsory insurance of civil-legal liability of vehicle owners”, *Journal of Mathematics, Mechanics and Computer Science*, no. 102(2), pp. 81-96, DOI: https://doi.org/10.26577/JMMCS-2019-2-28.

9. Artym-Drohomyretska, Z., Harmatii, N., Krytska, L. and Harmatii, S. (2022), “Statistical analysis of activity of insurance companies of Ukraine by cluster analysis tools”, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, Vol. 74, no. 1, pp. 7-15.

10. Riznyk, N., Harmatii, S. and Makohon, A. (2019), “Analysis of insurance market dynamics of the national economy and identification of main clusters using economic-mathematical modeling tools”, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, Vol. 60, no. 5, pp. 27-39.

11. Podoliak, O.L. (2025), “Evolution of the insurance market development of Ukraine in the digital economy”, *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2(42), pp. 432-443, available at: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/335134 (access date September 20, 2025).

12. Skryl, V. and Skryl, I. (2025), “Inclusive innovations as a driver of insurance market development in Ukraine”, *Ekonomika i rehion*, no. 1(96), pp. 211-220, DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3766.

13. Martseniuk, O.V., Ruda, O.L. and Fedorov, K.S. (2025), “Activities of insurance companies in the personal insurance market under wartime economy”, *Efektyvna ekonomika*, no. 10, DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.115.

14. Chvertko, L. and Vinnytska, O. (2025), “Trends in the development of the insurance market of Ukraine under economic uncertainty”, *Ekonomichni horyzonty,* no. 3(32), pp. 80-87, DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334882.

15. Babenko-Levada, V.H. and Skorba, O.A. (2021), “Forecasting the development of the insurance market of Ukraine: an indeterministic approach”, *Efektyvna ekonomika*, no. 12, DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.101.

16. Avanzi, B., Li, Y., Wong, B., and Xian, A. (2024). Ensemble distributional forecasting for insurance loss reserving. *Scandinavian Actuarial Journal*, no. 9, pp. 971–1012, DOI: https://doi.org/10.1080/03461238.2024.2365392.

17. Akogul, S. and Erisoglu, M. (2017), “An approach for determining the number of clusters in a

model-based cluster analysis", *Entropy*, Vol. 19, Iss. 9, DOI: https://doi.org/10.3390/e19090452.

18. Jamotton, C., Hainaut, D. and Hames, T. (2024), "Insurance analytics with clustering techniques", *Risks*, Vol. 12, Iss. 9, DOI: https://doi.org/10.3390/risks12090141.

19. Skrypnyk, M. (2025), "Development of the actuarial analysis concept in the insurance business", *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky,* no. 1(97), pp. 43-58, DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-1.97.03.

20. National Bank of Ukraine (2025), "Supervisory statistics data. Key performance indicators of insurance companies (by institutions), in accordance with the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine no. 835", available at: https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Insurance_companies_2025-10-01.xlsx (access date October 10, 2025).

Кожан С.В.

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ НА ОСНОВІ ОЦІНЮВАННЯ СТРАХОВИХ ПОРТФЕЛІВ ТА КЛАСТЕРИЗАЦІЇ СТРАХОВИКІВ

Мета. Обґрунтування підходу до аналітичного забезпечення прогнозування розвитку страхового ринку України на основі оцінювання якості страхових портфелів та кластеризації страховиків.

Методика дослідження. У роботі застосовано комплекс методів наукового пізнання: узагальнення теоретичних підходів (інтеграція вітчизняного та зарубіжного досвіду аналітичного забезпечення розвитку страхового ринку), статистичний аналіз (оцінювання масштабів діяльності, ризиків та прибутковості страховиків), порівняння показників діяльності (визначення лідерів ринку та адекватності тарифної політики), кореляційний аналіз (дослідження взаємозв'язку рівня виплат та маржі прибутку страховиків), метод ієрархічної кластеризації (AHC) (виділення однорідних груп non-life страховиків та страховиків ОСЦПВ за показниками страхових премій, рівня виплат і маржі прибутку).

Результати дослідження. Виявлено чітку структуру ринку non-life страховиків і сегменту обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів, виділено кластери компаній із різними рівнями ризику та фінансової стабільності. Показано, що фінансовий результат компаній більше залежить від ефективності управління витратами та інвестиційної діяльності, ніж від чистої збитковості. Поєднання статистичного аналізу та кластеризації дозволяє прогнозувати стійкість компаній і визначати ефективну тарифну політику.

Наукова новизна результатів дослідження. Розроблено комплексний підхід до аналітичного забезпечення прогнозування страхового ринку, який інтегрує теоретичне узагальнення методів оцінювання діяльності страховиків з практичними інструментами кластеризації та аналізу ризиків. Показано, що поєднання класичних статистичних методів і структуризації ринку підвищує точність прогнозних моделей і дозволяє враховувати внутрішню неоднорідність страховиків.

Практична значущість результатів дослідження. Запропонований підхід створює основу для прийняття управлінських рішень: оптимізації портфеля, коригування тарифної політики та андеррайтингу, прогнозування фінансової стійкості, ефективності ризик-орієнтованого нагляду з боку регулятора та сегментації ринку для інвесторів. Результати дослідження дозволяють поєднати аналітичну основу з практичним застосуванням у реальних умовах українського страхового ринку.

Ключові слова. страховий ринок, кластерний аналіз, фінансова стійкість, страхові портфелі, тарифна політика, прогнозування, ОСЦПВ, ризик, структуризація ринку.

Kozhan S.V.

ANALYTICAL SUPPORT FOR FORECASTING INSURANCE MARKET DEVELOPMENT BASED ON THE EVALUATION OF INSURANCE PORTFOLIOS AND CLUSTERING OF INSURERS

Purpose. The aim of the article is to substantiate an approach for the analytical support of forecasting the development of the Ukrainian insurance market based on the assessment of the quality of insurance portfolios and the clustering of insurers, combining a theoretical generalization of market structuring approaches with practical recommendations for forecasting and risk management.

Methodology of research. The work uses a set of scientific methods: generalization of theoretical approaches (integration of domestic and foreign experience in analytical support for the development of the insurance market), statistical analysis (assessment of the scale of activity, risks and profitability of insurers), comparison of performance indicators (identification of market leaders and adequacy of tariff policy), correlation analysis (study of the relationship between the level of payments and profit margins of insurers), hierarchical clustering method (AHC) (allocation of homogeneous groups of non-life insurers and insurers of compulsory motor third party liability insurance according to insurance premiums, level of payments and profit margins).

Findings. A clear structure of the non-life insurers market and the segment of compulsory motor vehicle liability insurance were identified, and clusters of companies with different levels of risk and financial stability were highlighted. It was shown that companies' financial results depend more on the

efficiency of expense management and investment activities than on pure loss ratios. The combination of statistical analysis and clustering enables forecasting companies' stability and determining effective tariff policies.

Originality. A comprehensive approach to analytical support for insurance market forecasting was developed, integrating the theoretical generalization of insurer performance assessment methods with practical tools for clustering and risk analysis. It was demonstrated that combining classical statistical methods with market structuring improves the accuracy of forecasting models and allows accounting for the internal heterogeneity of insurers.

Practical value. The proposed approach provides a basis for managerial decision-making: portfolio optimization, tariff and underwriting adjustments, forecasting financial stability, enhancing the efficiency of risk-oriented regulatory oversight, and market segmentation for investors. The results allow for combining an analytical framework with practical application under the real conditions of the Ukrainian insurance market.

Key words: insurance market, cluster analysis, financial stability, insurance portfolios, tariff policy, forecasting, compulsory motor third party liability insurance, risk, market structuring.

Дата надходження рукопису: 19.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

СТАТИСТИКА, ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 657:33:004 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.26**
JEL Classification: M40, L86, M20

Раделицький Ю.О.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри обліку і аудиту,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8968-4821,
Грушицький О.М.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування»,
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-4209-7588,
Львівський національний університет імені Івана Франка

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНТЕГРОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У РОЗВИТКУ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Radelytskyy Yu.O.,
dr.sc.(econ.), professor,
head of the department of accounting and auditing,
Hrushytskyi O.M.,
candidate for the third (educational and scientific)
level of higher education "Doctor of Philosophy"
in the specialty 071 "Accounting and Taxation",
Ivan Franko National University of Lviv

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND INTEGRATED INFORMATION SYSTEMS IN THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR STRATEGIC MANAGEMENT

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та публічного управління зростає роль інформації як ключового ресурсу стратегічного розвитку організацій і територіальних утворень. Поглиблення процесів децентралізації, підвищення складності управлінських рішень, а також зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність формування якісно нового обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління, здатного забезпечити своєчасність, достовірність та релевантність управлінської інформації. У цьому контексті цифрові технології та інтегровані інформаційні системи виступають не лише інструментом автоматизації облікових процесів, а й важливим чинником підвищення ефективності стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та розвитку обліково-аналітичного забезпечення в умовах цифровізації активно розглядаються у працях вітчизняних науковців. Так, у працях О. Нестеренка [4] обґрунтовується доцільність розширення функціональних можливостей облікових систем шляхом упровадження сучасних IT-рішень та адаптації ERP-систем до специфіки діяльності компаній, що дозволяє підвищити аналітичність облікової інформації. М. Реслер

* *Науковий керівник: Кріль Я.Я. – канд. екон. наук, доцент*

[9] дослідила аналіз сутності змін та впливу факторів, які відбуваються з обліково-аналітичною системою в умовах розвитку цифрової економіки.

Подальший розвиток зазначеної проблематики простежується у працях В. Кравченка, який пропонує використання аналітичних модулів для прогнозування витрат і оцінювання фінансових ризиків у межах інтегрованих інформаційних систем. Особливості організації фінансового, податкового й управлінського обліку, зокрема питання класифікації облікової інформації, розкрито у працях А. Басіна [1], Л. Бєляєвої та О. Рудь О. [2], О. Лаговської та Г. Лоскоріх [3]. Попри значний науковий доробок, недостатньо систематизованими залишаються питання комплексного впливу інтегрованих інформаційних систем, Big Data та штучного інтелекту саме на розвиток обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки та відновлювальних процесів, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі цифрових технологій та інтегрованих інформаційних систем у трансформації обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління й визначення напрямів його розвитку в умовах цифрової економіки, післякризового та повоєнного відновлення, з урахуванням потреб підвищення прозорості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів і зниження інформаційних асиметрій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові технології докорінно трансформують традиційні підходи до формування облікової та аналітичної інформації на підприємствах, змінюючи саму логіку обліково-аналітичного забезпечення управління. Якщо у класичній моделі бухгалтерський облік, управлінський облік, податковий облік та аналітичні функції існували переважно як відокремлені інформаційні підсистеми, що формували звітність із суттєвими часовими лагами та обмеженими можливостями інтеграції даних, то в умовах цифровізації відбувається їх поступове об’єднання в межах єдиного інформаційного простору. Така інтеграція забезпечує безперервність інформаційних потоків, підвищує оперативність отримання аналітичної інформації та створює основу для прийняття стратегічно орієнтованих управлінських рішень.

Ключову роль у цьому процесі відіграє впровадження інтегрованих ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які забезпечують централізований облік усіх господарських операцій підприємства в режимі реального часу. ERP-системи поєднують фінансовий облік, управлінський облік, облік витрат, бюджетування, податковий облік, управління запасами, персоналом і виробничими процесами в єдиній базі даних. Це дозволяє усунути дублювання інформації, зменшити ризики помилок, пов’язаних із ручним введенням даних, та забезпечити цілісність і узгодженість облікової інформації. Для обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління це означає перехід від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства з урахуванням взаємозв’язків між усіма елементами його діяльності.

Впровадження ERP-систем суттєво розширює можливості управлінського аналізу за рахунок автоматизації формування внутрішньої управлінської звітності, сценарного аналізу та бюджетного контролю. Аналітичні модулі ERP дозволяють здійснювати порівняльний аналіз планових і фактичних показників, оцінювати відхилення, ідентифікувати ключові фактори впливу на фінансові результати та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Таким чином, обліково-аналітичне забезпечення перестає виконувати виключно функцію фіксації минулих подій і трансформується в інструмент підтримки стратегічного планування та контролінгу.

Подальший розвиток обліково-аналітичних систем пов’язаний із впровадженням систем бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), які орієнтовані на глибоку аналітичну обробку великих масивів даних і візуалізацію результатів аналізу. BI-системи дозволяють агрегувати дані з різних джерел, зокрема ERP, CRM, податкових систем, виробничих модулів та зовнішніх інформаційних ресурсів, формуючи єдину аналітичну платформу підприємства. Завдяки використанню інтерактивних панелей (dashboards), динамічних звітів і аналітичних індикаторів керівництво отримує можливість оперативно оцінювати фінансову стійкість, рентабельність, ліквідність, ефективність використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

Застосування BI-технологій істотно змінює роль аналітичної функції в системі управління підприємством. Аналітика переходить від періодичного аналізу до безперервного моніторингу ключових показників діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, відхилення від стратегічних орієнтирів і потенційні точки зростання. У результаті обліково-аналітичне забезпечення набуває проактивного характеру, орієнтованого не лише на оцінку поточного стану, а й на прогнозування майбутніх результатів.

Важливим чинником розвитку обліково-аналітичного забезпечення є впровадження хмарних технологій, які забезпечують гнучкість, масштабованість і доступність облікових та аналітичних систем. Хмарні рішення дозволяють підприємствам скоротити витрати на підтримку власної IT-інфраструктури, забезпечити безперервний доступ до облікової інформації та підвищити рівень захисту даних за рахунок використання сучасних технологій кібербезпеки. Для обліково-аналітичних підсистем це означає можливість оперативного обміну інформацією між структурними підрозділами, дочірніми компаніями та управлінським персоналом незалежно від їх територіального розташування.

Хмарні платформи також сприяють інтеграції облікових систем підприємств із зовнішніми інформаційними ресурсами, зокрема податковими органами, банківськими установами, контрагентами та державними реєстрами. Така інтеграція підвищує прозорість фінансових потоків, спрощує податкове адміністрування та створює передумови для формування єдиного цифрового середовища фінансового управління.

Особливого значення в сучасних умовах набуває використання технологій великих даних (Big Data), які дозволяють обробляти значні обсяги структурованої та неструктурованої інформації. Для обліково-аналітичного забезпечення підприємств це відкриває нові можливості щодо аналізу не лише фінансових показників, а й нефінансових факторів, таких як поведінка споживачів, ефективність бізнес-процесів, репутаційні ризики, екологічні та соціальні показники. Поєднання фінансових і нефінансових даних у межах єдиного аналітичного простору сприяє формуванню комплексного бачення діяльності підприємства та підвищує якість стратегічних рішень.

Використання Big Data дозволяє перейти від традиційних методів вибіркового аналізу до повномасштабної обробки даних у режимі реального часу, що істотно підвищує точність прогнозування та ефективність управління ризиками. Обліково-аналітичне забезпечення в такому випадку стає основою для моделювання різних сценаріїв розвитку підприємства та оцінки їх впливу на фінансові результати.

Подальшим етапом цифрової трансформації обліково-аналітичного забезпечення є впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Застосування алгоритмів штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних, виявляти приховані закономірності та формувати прогнозні моделі розвитку підприємства. У сфері обліку такі технології використовуються для автоматичного розпізнавання первинних документів, класифікації витрат, виявлення аномалій і потенційних порушень, а також оцінки податкових і фінансових ризиків.

Штучний інтелект істотно підвищує аналітичний потенціал обліково-аналітичних систем, дозволяючи перейти від описового та діагностичного аналізу до прогнозного і рекомендаційного. Це сприяє формуванню інтелектуальної системи підтримки стратегічного управління, у межах якої обліково-аналітичне забезпечення виконує функцію не лише інформаційного, а й аналітико-консультативного інструменту.

Таким чином, впровадження ERP-систем, BI-платформ, хмарних технологій, інструментів Big Data та штучного інтелекту забезпечує комплексний розвиток обліково-аналітичного забезпечення підприємств, підвищує його інтегрованість, аналітичну глибину та стратегічну орієнтацію. Цифрові технології трансформують обліково-аналітичні системи з допоміжного елементу управління у ключовий інструмент формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Інтегровані інформаційні системи забезпечують комплексне поєднання облікових, аналітичних і контрольних функцій, що сприяє формуванню безперервного інформаційного циклу стратегічного управління – від збору первинних даних до прогнозування, моделювання сценаріїв розвитку та оцінки досягнення стратегічних цілей. Завдяки цифровим інструментам обліково-аналітичне забезпечення трансформується з ретроспективного механізму фіксації результатів діяльності у проактивну систему підтримки стратегічного планування та управління ризиками.

Особливого значення використання цифрових технологій у системі стратегічного управління набуває в умовах післякризового та повоєнного відновлення економіки, коли різко зростає потреба в оперативному, достовірному та комплексному аналізі фінансової стійкості суб'єктів господарювання і публічного сектору, ефективності використання обмежених ресурсів та результативності управлінських рішень. У таких умовах традиційні підходи до формування облікової та аналітичної інформації, які ґрунтуються на періодичній звітності та фрагментарних інформаційних потоках, не забезпечують належного рівня аналітичної підтримки стратегічного управління. Це обумовлює необхідність системного удосконалення цифрової інфраструктури обліково-аналітичного забезпечення на всіх рівнях управління.

На державному рівні першочергового удосконалення потребує нормативно-правове забезпечення інтеграції обліково-аналітичних систем із державними інформаційними ресурсами та реєстрами. Доцільним є внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [5] у частині розширення вимог до цифрової форми ведення обліку, електронного документообігу та стандартизації обміну обліковими даними між суб'єктами господарювання та органами державної влади. Зокрема, варто законодавчо закріпити обов'язковість використання уніфікованих форматів даних (data standards) для фінансової, управлінської та нефінансової звітності, що забезпечить можливість їх автоматизованої обробки та аналізу в межах інтегрованих інформаційних систем.

Крім того, в умовах поглиблення цифрової трансформації економіки та системи публічного управління суттєвого удосконалення потребує законодавство у сфері цифровізації та електронного урядування, оскільки чинна нормативна база, попри наявність базових правових інструментів, не повною мірою забезпечує інтегрованість, сумісність і аналітичну цінність інформаційних ресурсів для

потреб стратегічного управління. Особливо це стосується законодавчих актів, що регулюють електронну ідентифікацію, функціонування публічних електронних реєстрів та обіг інформації, зокрема Законів України «Про електронні довірчі послуги», «Про публічні електронні реєстри» та «Про інформацію».

Удосконалення Закону України «Про електронні довірчі послуги» [6] доцільно спрямувати на розширення сфери застосування електронної ідентифікації та електронного підпису у процесах обміну обліково-аналітичною інформацією між підприємствами, органами публічної влади та іншими стейкхолдерами. Зокрема, потребує законодавчого закріплення можливість використання кваліфікованих електронних довірчих послуг не лише для формування та подання звітності, а й для автоматизованого доступу обліково-аналітичних систем до державних реєстрів у межах визначених повноважень. Це дозволить забезпечити юридичну значущість цифрових інформаційних потоків і мінімізувати ризики несанкціонованого втручання або викривлення даних.

Водночас Закон України «Про публічні електронні реєстри» [8] потребує доповнення положеннями, які б чітко регламентували механізми міжреєстрової взаємодії та стандарти інтеграції державних реєстрів із зовнішніми інформаційними системами суб'єктів господарювання та публічного сектору. Доцільним є законодавче визначення єдиних вимог до форматів даних, протоколів обміну інформацією та рівнів доступу, що створить передумови для автоматизованого отримання достовірних даних у режимі реального часу. Особливе значення це має для інтеграції з такими ключовими реєстрами, як Єдиний державний реєстр юридичних осіб, Державний земельний кадастр, реєстри речових прав на нерухоме майно, а також податкові та митні інформаційні системи, які є базовими джерелами інформації для фінансового, податкового та управлінського аналізу.

Закон України «Про інформацію» [7] в контексті цифровізації стратегічного управління доцільно доповнити нормами, що визначають особливості використання інформації з публічних реєстрів у системах обліково-аналітичного забезпечення. Зокрема, потребує чіткого врегулювання питання правового статусу інтегрованих аналітичних даних, сформованих на основі об'єднання інформації з різних державних і корпоративних джерел. Це дозволить уникнути правових колізій щодо використання такої інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень, внутрішнього контролю та аудиту.

Інтеграція обліково-аналітичних систем підприємств і установ із державними реєстрами на основі оновленого законодавчого регулювання створює можливість формування єдиного інформаційного простору стратегічного управління. У межах такого простору фінансові, майнові, земельні, податкові та митні дані поєднуються в узгоджену аналітичну модель, що значно підвищує достовірність і повноту інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Це особливо важливо в умовах післякризового та повоєнного відновлення, коли зростає потреба в оперативному контролі за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, ефективністю інвестиційних проєктів і цільовим використанням міжнародної допомоги.

Таким чином, удосконалення законодавства у сфері цифровізації та електронного урядування шляхом нормативного забезпечення міжреєстрової взаємодії та інтеграції обліково-аналітичних систем з ключовими державними реєстрами дозволить суттєво зменшити інформаційні розриви, підвищити прозорість фінансово-економічних процесів і створити надійне підґрунтя для стратегічного управління розвитком підприємств, територіальних громад і держави в цілому.

На галузевому та інституційному рівнях актуальним є удосконалення методичних підходів до використання цифрових технологій у системі стратегічного управління. Йдеться про розроблення галузевих цифрових стандартів обліково-аналітичного забезпечення, які враховуватимуть специфіку діяльності підприємств і організацій у різних секторах економіки. Такі стандарти мають регламентувати порядок інтеграції ERP-систем, BI-платформ і аналітичних модулів із галузевими інформаційними платформами, а також визначати ключові показники ефективності (KPI), необхідні для стратегічного аналізу та контролю.

Особливу увагу доцільно приділити удосконаленню нормативного регулювання нефінансової звітності та показників сталого розвитку, зокрема шляхом адаптації національного законодавства до вимог ЄС щодо ESG-звітності. Інтеграція фінансових і нефінансових даних у межах єдиних цифрових аналітичних систем дозволить підвищити якість стратегічних управлінських рішень у процесі післякризового та повоєнного відновлення, орієнтуючи їх на довгострокову фінансову стійкість та соціально-економічну ефективність.

На організаційному рівні удосконалення має бути спрямоване на впровадження інтегрованих обліково-аналітичних систем, здатних забезпечити оперативний аналіз фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів і результативності управлінських рішень у режимі реального часу. Підприємствам і органам публічного управління доцільно здійснити реінжиніринг бізнес-процесів з урахуванням цифрових можливостей ERP-, BI- та аналітичних платформ, забезпечивши єдність первинного обліку, аналітичної обробки та стратегічного планування.

Окремого та системного удосконалення в умовах цифровізації стратегічного управління потребують внутрішні регламенти щодо інформаційної безпеки, управління доступом до даних і

чіткого розподілу відповідальності за формування, обробку та використання обліково-аналітичної інформації. У сучасних умовах обліково-аналітичні системи акумулюють значні масиви фінансових, управлінських, податкових і нефінансових даних, що підвищує ризики несанкціонованого доступу, викривлення інформації, втрати даних або їх маніпулятивного використання в управлінських цілях. Відтак традиційні підходи до внутрішнього контролю та регламентування інформаційних потоків виявляються недостатніми та потребують перегляду з урахуванням цифрових реалій.

Передусім доцільним є розроблення та впровадження комплексних внутрішніх положень з інформаційної безпеки, які мають регламентувати класифікацію обліково-аналітичних даних за рівнем чутливості, порядок їх зберігання, передачі та архівування, а також визначати вимоги до кіберзахисту цифрових облікових систем. Такі регламенти повинні базуватися на принципах мінімального доступу (principle of least privilege), сегментації інформаційних ресурсів і багаторівневої автентифікації користувачів, що дозволяє суттєво знизити ризики внутрішніх і зовнішніх загроз для інформаційної системи підприємства чи організації.

Важливим напрямом удосконалення є чіткий розподіл відповідальності між суб'єктами формування та використання обліково-аналітичної інформації. У внутрішніх регламентах доцільно визначити функціональні зони відповідальності бухгалтерських служб, аналітичних підрозділів, служби внутрішнього аудиту, ІТ-підрозділів та управлінського персоналу. Зокрема, має бути закріплено відповідальність за достовірність первинних даних, коректність аналітичних розрахунків, своєчасність оновлення інформації та обґрунтованість управлінських рішень, прийнятих на її основі. Такий підхід сприяє підвищенню дисципліни у сфері інформаційного забезпечення та мінімізує ризики перекладання відповідальності між підрозділами.

Запровадження цифрових інструментів внутрішнього контролю та автоматизованого аудиту є логічним продовженням удосконалення внутрішніх регламентів. Використання вбудованих контрольних модулів у ERP-системах, інструментів безперервного аудиту (continuous auditing) та автоматизованих процедур перевірки дозволяє здійснювати контроль облікових операцій у режимі реального часу. Це забезпечує своєчасне виявлення помилок, відхилень від встановлених регламентів і потенційних зловживань, що істотно підвищує ефективність контрольної функції управління порівняно з традиційними постфактум перевірками.

Окрему роль у розвитку обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління відіграє впровадження аналітики ризиків на основі цифрових технологій. Застосування інструментів BI-аналітики, технологій великих даних та елементів штучного інтелекту дозволяє здійснювати прогнозування фінансових, операційних і стратегічних ризиків, моделювати альтернативні сценарії розвитку та оцінювати наслідки управлінських рішень. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в обліково-аналітичні системи сприяє трансформації контролю з формального інструменту на активний елемент стратегічного управління.

У результаті впровадження зазначених удосконалень досягається суттєве зменшення інформаційних асиметрій між керівництвом, структурними підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами. Підвищується прозорість формування та використання обліково-аналітичної інформації, зростає рівень довіри до управлінських рішень, а стратегічне управління набуває більш обґрунтованого, прогнозного та ризик-орієнтованого характеру. У сукупності це створює передумови для підвищення стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання і публічного сектору в умовах цифрової трансформації та післякризового розвитку.

Таким чином, удосконалення використання цифрових технологій у сфері стратегічного управління в умовах післякризового та повоєнного відновлення має здійснюватися комплексно – шляхом синхронних змін на державному, галузевому та організаційному рівнях. Інтеграція обліково-аналітичних систем із державними реєстрами, інформаційними платформами та цифровими сервісами за умови відповідних законодавчих і методичних змін створює передумови для підвищення прозорості управління, посилення фінансового контролю та зниження рівня інформаційних асиметрій, що є критично важливим для ефективного стратегічного розвитку в післявоєнний період.

Водночас впровадження цифрових технологій та інтегрованих інформаційних систем супроводжується низкою проблем, зокрема фрагментарністю інформаційних ресурсів, недостатньою уніфікацією облікових даних, низьким рівнем цифрової компетентності управлінського персоналу та обмеженістю фінансових ресурсів для модернізації інформаційної інфраструктури. Це актуалізує необхідність наукового обґрунтування підходів до розвитку обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління з урахуванням можливостей цифрових технологій та вимог інтегрованості інформаційних систем.

Висновки з проведеного дослідження. У статті обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного обліково-аналітичного забезпечення до цілісної інтегрованої системи стратегічного управління на основі цифрових технологій та інформаційних систем. Доведено, що цифровізація обліково-аналітичних процесів є не лише інструментом автоматизації, а стратегічно значущим управлінським чинником, який забезпечує своєчасність, достовірність та комплексність управлінської інформації і сприяє підвищенню прозорості прийняття рішень. Запропоновано багатовимірну

структуру обліково-аналітичного забезпечення, що охоплює стратегічний, організаційно-управлінський, технологічний, аналітичний та нормативно-правовий виміри, що дозволяє комплексно оцінювати діяльність підприємств та органів публічного управління.

Обґрунтовано систему управління обліково-аналітичним забезпеченням як динамічну багатокомпонентну сукупність цільових, інституційно-нормативних, організаційних, інструментальних і контрольно-адаптаційних елементів. Доведено, що інтеграція ERP-, BI-, хмарних технологій, Big Data та штучного інтелекту забезпечує трансформацію традиційного обліково-аналітичного функціоналу у проактивну систему стратегічного управління, орієнтовану на прогнозування ризиків, оцінку ефективності використання ресурсів та підтримку управлінських рішень у режимі реального часу. Акцентовано на ключовій ролі нормативного та методичного забезпечення, інформаційної безпеки та системи розподілу відповідальності у формуванні надійної та інтегрованої цифрової інфраструктури управління.

У контексті проведеного дослідження перспективними напрямами подальших теоретико-практичних розробок щодо розвитку обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління є:

– розроблення кількісних методик оцінювання ефективності інтегрованих обліково-аналітичних систем;

– адаптація запропонованих підходів до умов різних секторів економіки та територіальних громад;

– дослідження ролі цифрових технологій, аналітичних платформ та штучного інтелекту у забезпеченні оперативної та прогнозної підтримки стратегічного управління.

Література

1. Басін А. О. Аналітичне забезпечення операційного управління ІТ-підприємств України: ключові аспекти та виклики. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск № 71. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5457/5398 (дата звернення: 04.09.2025).

2. Бєляєва Л. А., Рудь О.О. Сучасні аспекти впровадження системи електронного документообігу. *Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 21 травня 2020 р.). Одеса, 2020. С. 13.

3. Лаговська О. А., Лоскоріх Г. Л. Класифікація ІТ-підприємств: обліковий аспект. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит.* 2019. Вип. 1(69). С. 115-119. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-40.

4. Нестеренко О. Інтеграція інформаційних технологій у системи обліку і контролю: перспективи та виклики. *Вісник економічної науки України.* 2022. № 6(51). С. 12-18.

5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 04.09.2025).

6. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII (зі змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text (дата звернення: 04.09.2025).

7. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII (зі змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (дата звернення: 04.09.2025).

8. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX (зі змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text (дата звернення: 04.09.2025).

9. Реслер М. Вплив цифрової економіки на обліково-аналітичну систему. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2024. Вип. 5. С. 441-450.

References

1. Basin, A.O. (2025), “Analytical support of operational management of IT enterprises in Ukraine: key aspects and challenges”, *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 71, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5457/5398 (access date September 04, 2025).

2. Bieliaieva, L.A. and Rud, O.O. (2020), “Modern aspects of implementing an electronic document management system”, *Perspektyvy rozvytku obliku, kontrolyu ta analizu v konteksti yevrointehratsii : materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Prospects for the development of accounting, control and analysis in the context of European integration : Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference] (Odesa, 21 May 2020), Odesa, Ukraine, Pp. 13.

3. Lahovska, O.A. and Loskorikh, H.L. (2019), “Classification of IT enterprises: accounting aspect”, *Bukhhalterskyi oblik, analiz i audyt*, Iss. 1(69), pp. 115-119, DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-40.

4. Nesterenko, O. (2022), "Integration of information technologies into accounting and control systems: prospects and challenges", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 6(51), pp. 12-18.

5. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" dated 16.07.1999 no. 996-XIV, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (access date September 04, 2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Law of Ukraine "On Electronic Trust Services" dated 05.10.2017 no. 2155-VIII, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text (access date September 04, 2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (1992), Law of Ukraine "On Information" dated 02.10.1992 no. 2657-XII, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (access date September 04, 2025).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Law of Ukraine "On Public Electronic Registers" dated 18.11.2021 no. 1907-IX, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text (access date September 04, 2025).

9. Resler, M. (2024), "The impact of the digital economy on the accounting and analytical system", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, Iss. 5, pp. 441-450.

Раделицький Ю.О., Грушицький О.М.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНТЕГРОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У РОЗВИТКУ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета. Обґрунтування ролі цифрових технологій та інтегрованих інформаційних систем у трансформації обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління та визначення напрямів його розвитку в умовах цифрової економіки, післякризового та повоєнного відновлення, з урахуванням потреб підвищення прозорості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів і зниження інформаційних асиметрій.

Методика дослідження. Методи дослідження застосовувалися послідовно відповідно до логіки розкриття трансформації обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління в умовах цифровізації економіки. Системний підхід використано для обґрунтування обліково-аналітичного забезпечення як інтегрованої багатовимірної системи, що поєднує облікові, аналітичні, контрольні та інформаційно-комунікаційні елементи управління і функціонує в межах єдиного цифрового середовища на основі взаємодії ERP-, BI-, хмарних технологій, Big Data та штучного інтелекту. Методи абстрагування та логічного узагальнення використано для формування теоретичних положень щодо трансформації обліково-аналітичного забезпечення з ретроспективного інструменту фіксації господарських операцій у проактивну систему підтримки стратегічного управління та ризик-менеджменту. Порівняльний аналіз застосовано при зіставленні традиційної моделі обліково-аналітичних процесів із цифровою моделлю інтегрованих інформаційних систем, зокрема під час оцінки переходу від періодичної звітності до безперервного моніторингу показників, від фрагментарних інформаційних потоків до інтегрованих цифрових платформ.

Результати дослідження. Показано, що цифрові технології, інтегровані ERP-системи, BI-платформи, хмарні рішення, Big Data та штучний інтелект докорінно трансформують обліково-аналітичне забезпечення управління, забезпечуючи безперервність інформаційних потоків, інтеграцію фінансових, управлінських та нефінансових даних, а також підвищення оперативності та аналітичної глибини управлінських рішень. Обґрунтовано, що інтегровані інформаційні системи перетворюють обліково-аналітичне забезпечення з ретроспективного механізму фіксації минулих результатів у проактивну систему підтримки стратегічного планування, управління ризиками та оцінки фінансової стійкості підприємств і організацій. Визначено ключові напрями вдосконалення нормативного регулювання цифрових процесів, включаючи інтеграцію обліково-аналітичних систем із державними реєстрами, уніфікацію форматів даних, впровадження внутрішніх регламентів з інформаційної безпеки та розподілу відповідальності.

Наукова новизна результатів дослідження. Удосконалено багатовимірний підхід до розвитку обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління, що інтегрує ERP-, BI-, хмарні технології, Big Data та штучний інтелект у єдиний інформаційний простір, за рахунок нормативно обґрунтованої інтеграції облікових систем підприємств і установ з державними електронними реєстрами та інформаційними ресурсами на основі уніфікованих форматів даних і протоколів міжсистемної взаємодії; розширення функціоналу обліково-аналітичних систем від ретроспективної фіксації операцій до безперервного моніторингу, прогнозування та сценарного моделювання управлінських рішень; поєднання фінансових і нефінансових показників (зокрема ESG-індикаторів) у межах інтегрованих аналітичних платформ; впровадження ризик-орієнтованої аналітики та інструментів автоматизованого внутрішнього контролю і безперервного аудиту.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані підходи та інструменти можуть бути використані підприємствами, органами публічного управління та територіальними громадами для підвищення ефективності стратегічного планування, оптимізації ресурсів, підвищення фінансової стійкості та адаптивності до післякризових і повоєнних викликів. Вони створюють підґрунтя

для розвитку прозорого та інтегрованого цифрового середовища управління, забезпечення достовірності та повноти аналітичної інформації, а також підвищення рівня довіри до управлінських рішень.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, аналіз, інформаційні системи, стратегічне управління, цифрові технології.

Radelytskyy Yu.O., Hrushytskyi O.M.

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND INTEGRATED INFORMATION SYSTEMS IN THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR STRATEGIC MANAGEMENT

Purpose. The aim of the article is to substantiate the role of digital technologies and integrated information systems in the transformation of accounting and analytical support for strategic management and to determine the directions of its development in the conditions of the digital economy, post-crisis and post-war recovery, taking into account the need to increase the transparency of management decisions, the efficiency of resource use and the reduction of information asymmetries.

Methodology of research. The research methods were applied consistently in accordance with the logic of revealing the transformation of accounting and analytical support for strategic management in the context of the digitalisation of the economy. A systematic approach was used to substantiate accounting and analytical support as an integrated multidimensional system that combines accounting, analytical, control, and information and communication management elements and operates within a single digital environment based on the interaction of ERP, BI, cloud technologies, Big Data, and artificial intelligence.

Methods of abstraction and logical generalisation are used to form theoretical propositions regarding the transformation of accounting and analytical support from a retrospective tool for recording business transactions into a proactive system for supporting strategic management and risk management. Comparative analysis is used to compare the traditional model of accounting and analytical processes with the digital model of integrated information systems, in particular when assessing the transition from periodic reporting to continuous monitoring of indicators, from fragmented information flows to integrated digital platforms.

Findings. It is shown that digital technologies, integrated ERP systems, BI platforms, cloud solutions, Big Data, and artificial intelligence are radically transforming accounting and analytical support for management, ensuring the continuity of information flows, the integration of financial, managerial, and non-financial data, as well as increasing the efficiency and analytical depth of management decisions. It is substantiated that integrated information systems transform accounting and analytical support from a retrospective mechanism for recording past results into a proactive system for supporting strategic planning, risk management, and assessment of the financial stability of enterprises and organisations. Key areas for improving the regulatory framework for digital processes have been identified, including the integration of accounting and analytical systems with state registers, the unification of data formats, and the introduction of internal regulations on information security and the distribution of responsibilities.

Originality. A multidimensional approach to the development of accounting and analytical support for strategic management has been improved, integrating ERP, BI, cloud technologies, Big Data and artificial intelligence into a single information space, through the normatively substantiated integration of accounting systems of enterprises and institutions with state electronic registers and information resources based on unified data formats and inter-system interaction protocols; expansion of the functionality of accounting and analytical systems from retrospective recording of transactions to continuous monitoring, forecasting and scenario modelling of management decisions; combining financial and non-financial indicators (in particular ESG indicators) within integrated analytical platforms; introducing risk-oriented analytics and tools for automated internal control and continuous auditing.

Practical value. The proposed approaches and tools can be used by enterprises, public authorities and local communities to improve the effectiveness of strategic planning, optimise resources, increase financial stability and adaptability to post-crisis and post-war challenges. They lay the foundation for the development of a transparent and integrated digital management environment, ensuring the reliability and completeness of analytical information, and increasing the level of trust in management decisions.

Key words: accounting and analytical support, analysis, information systems, strategic management, digital technologies.

Дата надходження рукопису: 21.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 28.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 343.98 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.27**
JEL Classification: F02, K39

Горлачук О.А.,
канд. екон. наук,
старший судовий експерт сектору економічних досліджень,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8982-2438,
Тернопільський науково-дослідний
експертно-криміналістичний центр МВС України

СУДОВА ЕКОНОМІЧНА ЕКСПЕРТИЗА В КОНТЕКСТІ РОЗСЛІДУВАННЯ ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ ЕКОНОМІЧНИХ ЗЛОЧИНІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Horlachuk O.A.,
cand.sc.(econ.), senior judicial expert
of the economic research sector,
Ternopil Research Experimental Judicial
Center of Internal Affairs of Ukraine

FORENSIC ECONOMIC EXPERTISE IN THE CONTEXT OF THE INVESTIGATION OF ECONOMIC CRIMES BY LAW ENFORCEMENT AUTHORITIES IN THE CONDITIONS OF GLOBALISATION OF ECONOMIC RELATIONS

Постановка проблеми. Сталий розвиток економічних відносин (в діалектичному розумінні цього поняття, тобто динамічний, збалансований розвиток, через руйнування застарілих неефективних форм, оскільки стабільність, як така, є припиненням розвитку) є ознакою збалансованої соціально-економічної політики держави. Це, звичайно, відображається і в дотриманні суб'єктами економіки нормативно-правових вимог здійснення господарської діяльності. На сьогодні відбувається масштабна глобалізація міжнародних економічних відносин (транснаціональні компанії є їх рушійною силою), яка в силу своєї специфіки завойовує національні ринки, вносячи, поряд із можливістю отримати позитивні результати від міжнародної торгівлі, і певний ступінь хаотичності, розбалансованості у їхній розвиток, оскільки одним із пріоритетів глобалізації економічних відносин є капіталізація прибутку, що в багатьох випадках йде в розріз із національними економічними інтересами.

На цьому фоні спостерігається збільшення економічних злочинів, схеми здійснення яких в умовах удосконалення цифрових технологій щоразу ускладнюються і стосуються першочергово «відмивання грошей», ухилення від сплати податків, корупції тощо. Наслідки для держави є очевидними: структурний дисбаланс національної економіки внаслідок переформатування секторів національної економіки під глобальні економічні інтереси, значний дефіцит фінансових ресурсів держави (відтік за кордон доходів, одержаних злочинним шляхом), зниження добробуту населення.

Це вимагає від національних урядів застосування комплексу заходів у запобіганні та протидії економічним злочинам, а також активної взаємодії держаних органів, бізнесових структур та громадськості, що є важливим аспектом для забезпечення стабільності та розвитку економіки будь-якої країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання удосконалення розвитку судової економічної експертизи в умовах глобалізації та зростання потреби її узгодження з міжнародними стандартами досліджувалося окремими українськими науковцями. На різних аспектах цієї проблематики зосереджували свої праці Б. Бабін, К. Дмитрієва, Н. Клименко, О. Матвєєвський, В. Федчишина та інші дослідники. Попри наявні напрацювання, комплексне висвітлення теми все ще залишається недостатнім. Актуальність гармонізації судової економічної експертизи з міжнародною практикою потребує подальших наукових пошуків, уточнення теоретичних підходів і формування нових рекомендацій для впровадження у вітчизняну судово-експертну діяльність.

Постановка завдання. Мета статті – аналіз розвитку судової економічної експертизи в контексті розслідування правоохоронними органами економічних злочинів в умовах глобалізації економічних відносин та визначення ймовірних сценаріїв її розвитку на перспективу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах нестабільності та турбулентності економічного середовища особливого значення набуває достовірність досліджень економічних процесів, що становлять інтерес для правоохоронних органів при розслідуванні економічних злочинів. Забезпечити таку точність здатна судова економічна експертиза, яка виконує свої функції в межах чинного процесуального законодавства. Її роль істотно посилюється в епоху глобалізації, коли конкуренція між суб'єктами господарювання різних рівнів − від локального до міжнародного − постійно загострюється. Економічне середовище зазнає ускладнення, змінюється нормативно-правова база, а це висуває нові вимоги до методичного забезпечення судової експертизи.

Глобалізаційні процеси, які включають поступове об'єднання національних економік у єдиний світовий простір, відкрили нові перспективи для міжнародної торгівлі, руху капіталу та взаємодії бізнес-структур. Проте, паралельно з розширенням економічної співпраці, активно зростає кількість і складність економічних правопорушень, що виходять за межі внутрішніх правових систем окремих держав.

Сфера економічної злочинності сьогодні охоплює широкий спектр правопорушень: від фінансових махінацій і схем з ухилення від оподаткування до корупційних практик, відмивання коштів та кіберзлочинів, пов'язаних із електронними грошима й цифровими платформами. Такі злочини дедалі частіше здійснюються у різних юрисдикціях одночасно, адже правопорушники користуються відмінностями між законодавствами держав, недосконалістю механізмів фінансового моніторингу, швидкістю електронних розрахунків і можливостями, які надає цифрова інфраструктура [3].

У цих умовах особливо актуальною стає необхідність посилення міжнародної взаємодії між правоохоронними органами та установами, які проводять судово-економічні експертизи. Гармонізація стандартів, узгодження методик аналізу фінансових операцій та створення ефективних каналів обміну інформацією є ключовими умовами для ефективної протидії сучасним економічним злочинам, що набули глобального масштабу.

Таким чином, глобалізація, попри значний економічний потенціал, формує сприятливе середовище для трансформації економічної злочинності та появи її нових форм. Це зумовлює потребу в постійному оновленні національних стратегій, удосконаленні міжнародних механізмів запобігання економічним правопорушенням і розробці більш досконалих інструментів контролю та розслідування.

Глобалізаційні процеси впливають і на розвиток судово-експертної діяльності, адже вона, хоч і опосередковано, але відображає зміни, що відбуваються у світовій економіці. Тому важливим є аналіз теоретичних засад глобалізації, особливостей її етапів, учасників, а також сфер впливу на функціонування національної економіки та соціально-економічні процеси.

Серед різних видів глобалізації найбільш фундаментальною є фінансово-економічна, оскільки саме вона запускає трансформації у правовій, соціальній, політичній, культурній, інформаційній та інших сферах. Такий підхід є домінуючим як у світовій, так і у вітчизняній науковій думці.

В контексті вищезазначеного зупинимося більш детальніше на етапах або ж ступенях глобалізаційного розвитку в економічному його аспекті. Отже, еволюція економічної глобалізації охоплює декілька основних етапів та включає [2, с. 230-234]:

1. Перший етап – доіндустріальний (до початку XVI ст.). Цей період характеризується становленням перших елементів глобальної взаємодії, пов'язаних із розвитком міжнародної торгівлі. Активізація глобальних процесів почалася у XVI ст., коли Великі географічні відкриття спричинили значні зміни у світовій економіці. Європа зіткнулася з «революцією цін», викликаною масовим припливом дорогоцінних металів.

Для цього етапу характерні: початковий, примітивний розвиток товарно-грошових відносин; відсутність розвинених фінансових інструментів; перші прояви судової економічної (бухгалтерської) експертизи у зародковій формі.

2. Другий етап – індустріальний (XVI – початок XX ст.). На цьому етапі відбувається формування цілісної глобальної економічної системи. Первісне накопичення капіталу створює підґрунтя для промислової революції, яка кардинально змінює технічний і технологічний рівень виробництва в Європі та Північній Америці. Це прискорює інтеграційні процеси у кілька разів порівняно з попередньою фазою. Ж.-Ф. Ревель виділяв три хвилі глобалізації: після Великих географічних відкриттів – торговий капіталізм; промислова революція; сучасна глобалізація. Особливо інтенсивним був період 1870–1914 рр., коли спостерігалося зниження торгових бар'єрів, масова міграція населення та швидкий розвиток транспортної інфраструктури.

Основні риси даного етапу: активне формування міжнародних ринків та фінансових систем; розвиток товарно-грошових відносин до розширених форм; зародження судової бухгалтерської експертизи як інституції, що потребує міжнародного професійного обміну.

3. Третій етап – сучасний, постіндустріальний. Сучасний етап глобалізації характеризується стрімким розвитком технологій, інформаційного середовища та фінансових ринків. Процеси глобальної інтеграції відбуваються паралельно з їх трансформацією, що ускладнює прогнозування майбутніх тенденцій через вплив численних непередбачуваних факторів.

Для цього етапу притаманні майже повна свобода руху капіталу, формування глобальних інституцій, таких як Світова організація торгівлі, зростання потреби в уніфікації стандартів судово-експертної діяльності, включно з економічною експертизою.

Активне проникнення інформаційних технологій у сферу міжнародної торгівлі забезпечує надзвичайно швидке здійснення розрахунків та інших господарських операцій між учасниками економічної діяльності. Такі трансформації суттєво змінюють умови функціонування підприємств, адже цифровізація охоплює дедалі більше аспектів економічних процесів: від електронних платежів і цифрових документів до онлайн-укладання договорів та комплексних автоматизованих систем обліку. Цифровий формат господарських операцій позначається і на практиці судової економічної експертизи, оскільки об'єктами експертного дослідження все частіше виступають електронні документи, зокрема банківські електронні виписки чи цифрові платіжні доручення.

Необхідність модернізації методів судово-економічної експертизи обумовлена стрімкою інтеграцією інформаційних технологій у фінансову сферу та одночасним зростанням економічних злочинів, пов'язаних із цифровими платформами. Інтенсивне збільшення обсягів електронних транзакцій у сучасному бізнес-середовищі потребує адаптації експертних методик для детального аналізу цифрових записів, відстеження потоків коштів і виявлення відхилень у складних фінансових структурах.

Ускладнення кіберзагроз вимагає від судових експертів застосування сучасних методологій і високотехнологічних інструментів, що дозволяють розпізнавати витончені шахрайські схеми, реалізовані через цифрові канали. Поява криптовалют і технологій блокчейн додає нові виклики для експертів, оскільки ці системи забезпечують анонімність і децентралізацію фінансових операцій. Це стимулює розвиток навичок аналізу блокчейн-транзакцій та розуміння динаміки криптовалютного ринку для ефективного виявлення економічних порушень у цифровому середовищі [8, с. 119].

Фінансово-економічна глобалізація охоплює широкий перелік об'єктів, серед яких розрізняють: глобальний фінансовий ринок та його сегменти; сфера електронних фінансових послуг; учасники світових фінансових процесів – міжнародні корпорації, банки, транснаціональні компанії, центральні банки, міжнародні фінансові інституції; фінансові інструменти, що обертаються у світовій економіці; транснаціональні інформаційні й платіжні системи. Її суб'єктами виступають наднаціональні валютно-кредитні та фінансові організації, які функціонують на міждержавних засадах та виконують роль регуляторів глобального фінансового ринку, координуючи валютні та економічні взаємовідносини між державами [11, с. 130].

Рівень глобалізаційних процесів і темпи їх розвитку в різних національних фінансових системах є нерівномірними, що підтверджено розрахунком інтегративного індексу фінансової глобалізації [12, с. 54].

Серед ключових ознак глобалізації виділяють процеси інтернаціоналізації, лібералізації, універсалізації, модернізації, а також віртуалізації та зменшення значення територіальних меж. Однак рушійною силою цих змін залишається саме економічний аспект – міжнародна спеціалізація виробництва, концентрація капіталу, міграція робочої сили та уніфікація нормативного й технологічного середовища. Такі тенденції посилюють взаємозалежність суб'єктів світового ринку, особливо великих транснаціональних корпорацій.

Рівень залучення країни до глобалізаційних процесів визначається низкою показників, серед яких – частка експорту у ВВП, ступінь відкритості економіки, рівень інтеграції у міжнародні ринки [2, с. 228].

Транснаціональні компанії виступають основними агентами економічної інтеграції, сприяючи включенню національних економік до єдиного світового господарського простору. Інтеграція розвивається через: міжнародну торгівлю, яка історично була головним каналом зв'язку між країнами; рух капіталу та міжнародну мобільність робочої сили; поширення знань, технологій та інформаційних ресурсів. У сучасних умовах саме переміщення капіталу стає головним рушієм інтеграційних процесів, випереджаючи за динамікою міжнародну торгівлю [7, с. 65-66].

Одним із найяскравіших прикладів економічної інтеграції є формування Європейського Союзу. Розпочавшись із створення у 1951 р. Європейського співтовариства вугілля і сталі, цей процес продовжився у 1957 р. становленням Європейського економічного співтовариства. Уже до кінця 1960-х років завершилось формування спільного ринку, який активно розширювався протягом наступних десятиліть.

У сучасному розумінні глобалізація – це, насамперед, зростання економічної взаємозалежності держав, що працюють у межах глобального виробничого та фінансового простору. Країни інтегруються у спільну систему, яка включає доступ до ресурсів, технологій, інтелектуального капіталу, а також до наукомістких секторів економіки. Значний поштовх розвитку цих процесів надала активність транснаціональних корпорацій у фінансовій, промисловій та аграрній сферах, які, використовуючи ефект масштабності, швидко розширюють свою присутність у різних країнах та змінюють їх внутрішні ринкові структури.

Глобалізаційні процеси за свою суттю є викликом економічній безпеці будь-якої держави, що певним чином інтегрована в економічний простір, адже вона робить національну економіку більш відкритою і, відповідно, вразливішою [6, с. 39].

Щоб комплексно оцінити глобалізаційні тенденції, важливо розглянути їх позитивні та негативні наслідки.

Позитивний вплив глобалізації полягає в наступному: вільне переміщення інвестиційного капіталу; доступ до сучасних технологій та ноу-хау; підвищення рівня професійної підготовки працівників, які співпрацюють із транснаціональними компаніями; прискорення економічного розвитку у країнах, які ефективно інтегрувалися у світову економіку (країни Азії, зокрема Китай).

Негативні аспекти глобалізації полягають в наступному: ігнорування національних економічних пріоритетів; зростання рівня безробіття; домінування великих корпорацій та витіснення місцевих виробників; ослаблення інструментів державного регулювання; погіршення стану довкілля через порушення підприємствами екологічних норм. Ці зовнішні чинники становлять реальну загрозу економічній безпеці держави, від якої залежить її стійкість та добробут населення. В умовах глибокої інтегрованості у світову економіку швидкість реагування держави на глобальні зміни визначає рівень її економічної стабільності. Чим більш самодостатньою є економіка країни, тим вищий її рівень захищеності.

З позицій економічної безпеки ключовим завданням є вирішення проблеми, з якою стикається будь-яка економічна система, що входить у глобальний простір. Йдеться про те, що за відсутності ефективного механізму протидії негативним впливам взаємопов'язаних глобальних процесів національна економіка ризикує втратити самостійність і «розчинитися» у світовій системі. В результаті внутрішнє управління економікою ускладнюється, а характер і напрям розвитку дедалі більше визначають глобальні центри впливу – так звані глобалізатори [6, с. 42].

Глобальна мобільність капіталу, що посилюється з кожним роком, сприяє не лише економічній інтеграції, а й зростанню кількості фінансових правопорушень. Серед найбільш поширених: відтік коштів у офшорні юрисдикції, легалізація незаконних доходів, приховані податкові схеми, заниження митної вартості товарів. Більш того, новітні технології роблять ці схеми більш складними та гнучкими, що потребує від правоохоронних органів і судових експертів нових методів протидії.

Судово-слідчі органи при розслідуванні економічних правопорушень все частіше ставлять перед судовою економічною експертизою складні завдання, що вимагає постійного оновлення методологічних та практичних підходів у роботі експертів.

Особливу увагу слід приділити організаційним формам корпоративних об'єднань, які функціонують на національних і міжнародних ринках. Серед них виділяють [1, с. 31]:

1. Акціонерні товариства, які залучають капітал шляхом випуску цінних паперів (акцій, облігацій) із вільним обігом на фондовому ринку;

2. S-корпорації, що поєднують характеристики корпорацій і партнерств, маючи обмежену кількість власників акцій та уникаючи подвійного оподаткування;

3. Холдинги, що володіють акціями інших компаній та здійснюють управління групою підприємств. Холдинги поділяються на горизонтальні (компанії з високим товарообігом), вертикальні (контроль над ключовими етапами виробництва) та диверсифіковані транснаціональні корпорації.

Судова економічна експертиза поєднує економічні та правові знання й досліджує порушення економічних відносин між суб'єктами господарювання. Вона відображає соціально-економічні процеси на національному рівні та взаємодію цих процесів із глобальними економічними трансформаціями.

Національна судова економічна експертиза не може функціонувати ізольовано, оскільки інтеграція в міжнародне співтовариство є необхідною для виконання її функцій на належному рівні. Саме тому спостерігається стійка тенденція розширення міжнародного співробітництва українських судових експертних установ [10, с. 74; 9, с. 14].

Гармонізація законодавства дозволяє вдосконалювати методологічні підходи. У 1990-х роках, коли формувалися нові господарські відносини та з'являлися нові види економічних правопорушень, зарубіжний досвід сприяв розвитку української судово-експертної практики. Посилення міжнародної економічної інтеграції призводить до зближення національних економік і уніфікації судово-експертної діяльності.

В останні роки спостерігається активізація міжнародного співробітництва в галузі судової експертизи, яке характеризується посиленням процесів глобалізації в міжнародних відносинах, становленням єдиного інформаційного простору, в умовах якого істотно полегшуються транснаціональні зв'язки як правоохоронних та правозахисних організацій, так і судово-експертних установ, і окремих експертів, а також науковців, що спеціалізуються в питаннях судової експертизи та судово-експертної діяльності [4].

Важливим кроком у цьому напрямі є впровадження Стратегії розвитку міжнародного співробітництва судових експертних установ України з іноземними органами та міжнародними організаціями, що підвищує якість досліджень, дозволяє застосовувати передові технології та ефективно вирішувати стратегічні завдання в нових соціально-економічних умовах [5, с. 291].

У законодавстві багатьох країн, зокрема в ЄС, досі немає єдиних норм щодо ролі судового експерта у процесуальній діяльності [13, с. 127]. Це ускладнює уніфікацію міжнародних стандартів та пояснюється економічними і структурними відмінностями держав, наприклад, між Німеччиною та Болгарією або Іспанією та Румунією.

Сучасні процеси глобалізації та інтеграції, а також імплементація міжнародних норм у національне законодавство формують нові вимоги та завдання щодо впровадження міжнародних стандартів якості у сфері вітчизняної судово-експертної діяльності. Аналіз зарубіжного досвіду та практик державного регулювання цієї сфери відкриває додаткові можливості для підвищення її результативності та поліпшення якості проведення експертних досліджень.

Висновки з проведеного дослідження. Для підвищення ефективності розслідування правоохоронними органами економічних злочинів важливим є впровадження уніфікованих стандартів проведення експертизи, забезпечення своєчасного обміну інформацією між державами. Це дозволяє не лише встановлювати факти правопорушень, але й запобігати появі нових схем економічної злочинності. Отже, у сучасних умовах глобалізації судова економічна експертиза стає невід'ємною складовою системи протидії економічній злочинності. Постійне вдосконалення методів дослідження та узгодження їх із міжнародними стандартами сприяє підвищенню ефективності розслідування, забезпеченню прозорості фінансових операцій і зміцненню економічної безпеки на національному та міжнародному рівнях.

Література

1. Войтко С. В., Гавриш О. А., Корогодова О. О., Моісеєнко Т. Є. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. 208 с.

2. Гальчинський А. Політична нооекономіка: начала оновленої парадигми знань. Київ : Либідь, 2013. 472 с.

3. Гордієнко М. Ризик-орієнтований підхід у судово-економічних експертизах глобальних фінансових схем. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 73. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5870/5809 (дата звернення: 09.08.2025).

4. Дмитрієва К. С. Актуальні напрями розвитку міжнародного судово-експертного співробітництва. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 288-291. URL: http://lsej.org.ua/1_2020/73.pdf (дата звернення: 05.08.2025).

5. Дугієнко Н. О., Яцук Г. С. ТНК в Україні: діяльність та вплив на економіку. *Інфраструктура ринку*. Випуск 48. 2020. С. 15-19.

6. Дутка Ю. П. Економічна безпека в умовах глобалізації (суспільно-економічне дослідження на базі наукового центру MediaStar) : монографія Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 196 с.

7. Ещенко П. С., Арсеенко А. Г. Куда движется глобальная экономика в XXI веке?. Київ : Знання України, 2012. 479 с.

8. Іванков В. М. Методологія, організація та обліково-аналітичне забезпечення судово-економічної експертизи : дис. … д-ра екон. наук : спец. 08.00.08 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) / Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир, 2024. 445 с.

9. Клименко Н. І. Азіатська мережа судових експертних установ (Asian Forensic Sciences Net Work – AFSN). *Криміналістичний вісник*. 2015. № 1(23). С. 14-18.

10. Матвєєвський О. В., Бабін Б. В. Міжнародно-правові стандарти судової експертизи та їх національна реалізація. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Випуск 1(22). Том 4. С. 73-79.

11. Онищенко С. В. Фінансова глобалізація як складний інтегрований об'єктивний процес. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 4(8). С. 126-133.

12. Онищенко С. В. Фінансова глобалізація як чинник впливу на бюджетну безпеку держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Випуск 12. Частина 2. С. 50-55.

13. Федчишина В. В. Спеціальні економічні знання у правових системах Європи, Австралії та США. *Науковий огляд*. 2018. № 3(46). С. 124-143.

References

1. Voitko, S.V., Havrysh, O.A., Korohodova, O.O. and Moiseienko, T.Ye. (2016), *Transnatsionalni korporatsii* [Transnational corporations], tutorial, Vyd-vo "Politekhnika", Kyiv, Ukraine, 208 p.

2. Halchynskyi, A. (2013), *Politychna nooekonomika: nachala onovlenoi paradyhmy znan* [Political nooeconomics: the beginnings of a renewed paradigm of knowledge], Lybid, Kyiv, Ukraine, 472 p.

3. Hordiienko, M. (2025), "Risk-based approach in forensic economic examinations of global financial schemes", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 73, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5870/5809 (access date August 09, 2025).

4. Dmytriieva, K.S. (2020), “Current trends in the development of international judicial and expert cooperation”, *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 1, pp. 288-291, available at: http://lsej.org.ua/1_2020/73.pdf (access date August 05, 2022).

5. Duhiienko, N.O. and Yatsuk, H.S. (2020), “TNCs in Ukraine: activity and impact on the economy”, *Infrastruktura rynku*, Issue 48, pp. 15-19.

6. Dutka, Yu.P. (2023), *Ekonomichna bezpeka v umovakh hlobalizatsii (suspilno-ekonomichne doslidzhennia na bazi naukovoho tsentru MediaStar)* [Economic security in the context of globalization (social and economic research based on the MediaStar research center)], monograph, HO “Yevropeiska naukova platforma”, Vinnytsia, Ukraine, 196 p.

7. Eshhenko, P.S. and Arseenko, A.G. (2012), *Kuda dvizhetsia globalnaia ekonomika v XXI veke*? [Where is the global economy going in the 21st century?], Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 479 p.

8. Ivankov, V.M. (2024), “Methodology, organization and accounting and analytical support of forensic economic examination”, Diss. Dr Sc. (Econ.), 08.00.08, Derzhavnyi universytet “Zhytomyrska politekhnika”, Zhytomyr, Ukraine, 445 p.

9. Klymenko, N.I. (2015), “Asian Forensic Sciences Net Work((Asian Forensic Sciences Net Work – AFSN)”, *Kryminalistychnyi visnyk*, no. 1(23), pp. 14-18.

10. Matvieievskyi, O.V. and Babin, B.V. (2018), “International legal standards of forensic examination and their national implementation”, *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, Issue 1(22), Volume 4, pp. 73-79.

11. Onyshchenko, S.V. (2016), “Financial globalization as a complex integrated objective process”, *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 4(8), pp. 126-133.

12. Onyshchenko, S.V. (2017), “Financial globalization as a factor influencing the budgetary security of the state”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Issue 12, Part 2, pp. 50-55.

13. Fedchyshyna, V.V. (2018), “Special economic knowledge in the legal systems of Europe, Australia and the USA”, *Naukovyi ohliad*, no. 3(46), pp. 124-143.

Горлачук О.А.

СУДОВА ЕКОНОМІЧНА ЕКСПЕРТИЗА В КОНТЕКСТІ РОЗСЛІДУВАННЯ ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ ЕКОНОМІЧНИХ ЗЛОЧИНІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Мета. Аналіз розвитку судової економічної експертизи в контексті розслідування правоохоронними органами економічних злочинів в умовах глобалізації економічних відносин та визначення ймовірних сценаріїв її розвитку на перспективу.

Методика дослідження. Теоретична та методологічна основа роботи ґрунтується на наукових працях фахівців в сфері економіки і нормативно-правових актах. Для досягнення поставленої мети застосовані загальнонаукові методи, зокрема аналіз та синтез, узагальнення – для виявлення умов, що впливають на розвиток судово-економічної експертизи в умовах глобалізації економіки; абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків та рекомендацій.

Результати дослідження. Розглянуто ключові аспекти фінансово-економічної глобалізації, яка займає домінуючу позицію серед видів глобалізації. Проаналізовано етапи розвитку цього процесу та зміни, які він вносить у діяльність судової економічної експертизи. Звернено увагу на ускладнення економічних порушень, що виникають у контексті глобалізаційних процесів, та на зростаючу потребу у залученні фахівців економічного профілю при їх розслідуванні. Визначено, що впровадження міжнародних стандартів у сфері судової експертизи обмежене впливом певних ендогенних факторів (зокрема, особливості національних економік, рівень розвитку країн та відносини власності), які суттєво впливають на процес гармонізації.

Наукова новизна результатів дослідження. Дослідження вносить нові підходи до розуміння трансформації судово-економічної експертизи в умовах глобалізації економічних відносин. Проаналізовано вплив глобальних економічних змін на функціонування судової економічної експертизи та визначено основні фактори, які обмежують інтеграцію міжнародних стандартів у національні правові системи.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути корисними для вдосконалення механізмів гармонізації національних судово-експертних практик з міжнародними стандартами. Запропоновані ендогенні фактори, що визначають розвиток судової економічної експертизи, можуть бути враховані при розробці національних стратегій та політик у цій сфері.

Ключові слова: глобалізація економічних відносин, судова економічна експертиза, міжнародні економічні стандарти, транснаціональні корпорації, інтеграція, гармонізація законодавства.

Horlachuk O.A.

FORENSIC ECONOMIC EXPERTISE IN THE CONTEXT OF THE INVESTIGATION OF ECONOMIC CRIMES BY LAW ENFORCEMENT AUTHORITIES IN THE CONDITIONS OF GLOBALISATION OF ECONOMIC RELATIONS

Purpose. The aim of the article is to analyse the development of forensic economic expertise in the context of the investigation of economic crimes by law enforcement agencies in the context of the globalization of economic relations and to determine probable scenarios for its development in the future.

Methodology of research. The theoretical and methodological basis of the work is based on the scientific works of specialists in the field of economics and regulatory legal acts. General scientific methods were applied to achieve the set goal, in particular analysis and synthesis, generalization – to identify conditions that affect the development of forensic economic expertise in the context of economic globalization; abstract and logical method – to formulate conclusions and recommendations.

Findings. The key aspects of financial and economic globalization, which occupies a dominant position among the types of globalization, are considered. The stages of development of this process and the changes that it introduces into the activities of forensic economic expertise are analysed. Attention is drawn to the complication of economic violations that arise in the context of globalization processes, and to the growing need to involve economic specialists in their investigation. It was determined that the implementation of international standards in the field of forensic examination is limited by the influence of certain endogenous factors (in particular, the characteristics of national economies, the level of development of countries and property relations), which significantly affect the harmonization process.

Originality. The study introduces new approaches to understanding the transformation of forensic economic examination in the context of globalization of economic relations. The impact of global economic changes on the functioning of forensic economic examination is analysed and the main factors limiting the integration of international standards into national legal systems are identified.

Practical value. The results of the study may be useful for improving the mechanisms for harmonizing national forensic expert practices with international standards. The proposed endogenous factors determining the development of forensic economic examination can be taken into account when developing national strategies and policies in this area.

Key words: globalization of economic relations, forensic economic examination, international economic standards, transnational corporations, integration, harmonization of legislation.

Дата надходження рукопису: 20.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 28.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 657:338:340 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.28**
JEL Classification: M10, M40, H50, Q00, K10

Брик М.М.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0861-9057,
Нововолинський навчально-науковий інститут
економіки та менеджменту,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль,
Петрук А.Р.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за
спеціальністю 071 «Облік і оподаткування»,
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6700-2879,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль,
Шнурко А.М.,
старший викладач кафедри управління та адміністрування,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4527-6831,
Державний вищий навчальний заклад
«Донбаський державний педагогічний університет»,
м. Слов'янськ

ОБЛІКОВО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В ПЕРІОД НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Bryk M.M.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the
department of fundamental and special disciplines,
Novovolynsk Education and Research Institute
of Economics and Management
of West Ukrainian National University, Ternopil
Petruk A.R.,
candidate for the third level of higher education
"Doctor of Philosophy" in specialty 071 "Accounting and Taxation",
West Ukrainian National University,
Shnyrko A.M.,
senior lecturer at the department of management and administration,
State Higher Educational Institution "Donbas State Pedagogical University",
Sloviansk

ACCOUNTING AND LEGAL REGULATION OF AGRICULTURAL BUSINESS ACTIVITIES DURING THE PERIOD OF EMERGENCY SITUATIONS

Постановка проблеми. Українське сільське господарство посідає провідне місце в національній економіці, оскільки від його ефективності залежить загальна стабільність та темпи розвитку держави. Водночас навіть високоефективні аграрні підприємства залишаються вразливими до ризиків, що виникають у результаті надзвичайних ситуацій. Тому якісне нормативно-правове регулювання діяльності аграрного сектору та коректне ведення обліку в умовах кризових подій є визначальними чинниками забезпечення його стійкості та своєчасного відновлення виробничого потенціалу.

* *Науковий керівник: Чорна Н.П. – д-р екон. наук, професор*

Проблематика нормативно-правового забезпечення аграрного бізнесу та ведення обліку в умовах надзвичайних ситуацій пов'язана з необхідністю оперативної та ефективної адаптації сільськогосподарських підприємств до непередбачуваних подій – природних катастроф, епідемій, політичних чи економічних криз. Недосконаліть законодавчої бази, недостатня взаємодія між уповноваженими органами та слабка підготовленість підприємств можуть спричиняти суттєві матеріальні та кадрові втрати. Чинні правові механізми не завжди забезпечують належний рівень захисту інтересів аграрного сектору в екстремальних умовах, що зумовлює потребу в модернізації й адаптації законодавства до новітніх викликів та загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аграрний сектор є однією з найбільш уразливих сфер національної економіки, оскільки перебуває під постійним впливом різноманітних ризиків: природно-кліматичних катастроф, епідемій, економічних криз та інших зовнішніх чинників, здатних суттєво порушити його стабільне функціонування. Значний науковий інтерес викликають питання нормативно-правового забезпечення діяльності аграрних підприємств та організації бухгалтерського обліку в умовах надзвичайних ситуацій. Розробці цих проблем присвячені праці багатьох вчених, серед яких: Д. О. Грицишен [1], В. А. Дерій [2], Т. П. Добрунік [3], В. В. Євдокимов, В. В. Єрмоленко, Г. С. Корнієнко [4], М. В. Корягін, Ю. О. Лупенко [5], В. М. Метелиця, О. Л. Міклуха [6] та інші дослідники. У їхніх наукових роботах розкрито особливості реагування аграрного сектору на надзвичайні ситуації, роль державної підтримки, проблематику обліку збитків та організації відновлювальних заходів.

Разом із тим, попри значну кількість напрацювань, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, потребують подальшого дослідження:

– відсутність цілісного механізму нормативно-правового регулювання аграрної діяльності саме в умовах надзвичайних ситуацій, оскільки чинне законодавство містить лише окремі, несистемні положення;

– недостатня методологія організації бухгалтерського обліку для фіксації збитків та витрат на відновлення, що ускладнює формування достовірної облікової інформації під час криз;

– нестача уніфікованих стандартів документування надзвичайних подій, що створює суперечності при отриманні компенсацій та державної підтримки;

– недостатня інтеграція інформаційно-аналітичних систем у процеси управління аграрними підприємствами під час надзвичайних ситуацій;

– обмежені дослідження щодо стратегій підвищення стійкості малих і середніх аграрних підприємств, які, попри уразливість, демонструють кращу адаптивність у кризових умовах.

Отже, наявні наукові напрацювання формують важливе теоретичне підґрунтя, проте не забезпечують комплексного вирішення проблем нормативно-правового регулювання та обліково-аналітичної підтримки діяльності аграрних підприємств у надзвичайних ситуаціях. Саме ці прогалини визначають актуальність дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності аграрного бізнесу й організації обліку в умовах надзвичайних ситуацій. У роботі передбачається розгляд основних законодавчих актів, що регулюють функціонування аграрного сектору під час кризових подій, зокрема природних катастроф, епідемій та економічних потрясінь.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрне законодавство в Україні сформувалося як окрема галузь правової системи й охоплює сукупність нормативно-правових актів, що регулюють аграрні правовідносини. Йому притаманний комплексний характер, оскільки діяльність у сільському господарстві охоплює широкий спектр суспільних відносин, які регулюються нормами різних галузей права – цивільного, земельного, трудового, адміністративного, кооперативного, фінансового та інших.

Незалежно від того, у які саме правовідносини вступає суб'єкт аграрного виробництва, він має враховувати вимоги, пов'язані з використанням земельних ресурсів, а також ризики, притаманні сільськогосподарській діяльності. Ці ризики визначаються низкою об'єктивних чинників, що не піддаються контролю з боку людини: погодними та кліматичними умовами, природними явищами, біологічними особливостями розвитку рослин і тварин, тривалим розривом між процесом виробництва та отриманням результату, повільною оборотністю капіталу, сезонністю робіт тощо.

Усі зазначені фактори відображають специфіку сільськогосподарського виробництва, яка й зумовлює підвищену увагу держави до окремого правового регулювання аграрної сфери. Це проявляється у значному масиві спеціальних нормативно-правових актів, що формують аграрне законодавство [7].

Сучасний аграрний сектор є одним із ключових елементів економічних систем багатьох держав, забезпечуючи продовольчу безпеку та стабільне постачання населення необхідними ресурсами. Водночас аграрний бізнес залишається вразливим до широкого спектра загроз, серед яких – природні катаклізми, епідемії, економічні кризи та інші фактори, що ускладнюють його стабільне функціонування. За таких умов особливого значення набуває ефективне нормативно-правове регулювання, яке сприяє підвищенню стійкості та швидкому відновленню діяльності підприємств [8].

У більшості країн існує комплекс нормативних актів, спрямований на врегулювання функціонування аграрної сфери. Ці документи визначають правила землекористування, регулюють процеси виробництва та збуту продукції, встановлюють особливості оподаткування та механізми фінансового контролю.

Надзвичайні події – такі як стихійні лиха (повені, посухи, землетруси), економічні потрясіння чи спалахи небезпечних захворювань рослин і тварин – здатні суттєво порушити діяльність аграрних підприємств. До найбільш поширених наслідків належать втрата врожаю через несприятливі погодні умови, масова загибель поголів'я внаслідок хвороб, розрив логістичних ланцюгів через економічні труднощі. Такі фактори можуть спричиняти значні фінансові збитки та становити загрозу подальшому існуванню сільськогосподарських виробників.

Держава відіграє визначальну роль у зміцненні стійкості аграрного сектору та підтримці сільськогосподарських підприємств у період надзвичайних ситуацій. До інструментів такої підтримки можуть належати фінансова допомога, податкові преференції, система страхування ризиків, а також спеціальні програми державної підтримки [9].

Важливим аспектом є також організація обліку фінансових операцій і ресурсів у кризових умовах. Для цього можуть застосовуватися спеціалізовані облікові стандарти, що відображають специфіку діяльності аграрного бізнесу під час надзвичайних подій. Використання таких стандартів дає можливість забезпечити коректне визначення завданих збитків, встановити обсяг необхідної фінансової допомоги та раціонально розподілити ресурси для відновлення виробництва.

Нормативно-правове регулювання діяльності аграрних підприємств і організація обліку в умовах надзвичайних ситуацій мають ключове значення для підтримання стабільності цього сектора економіки. Для ефективного функціонування аграрного бізнесу в кризових умовах необхідна активна співпраця держави, підприємств і всіх зацікавлених сторін у розробленні та реалізації дієвих механізмів підтримки, спрямованих на збереження та оперативне відновлення сільськогосподарського виробництва [2].

До ключових нормативних актів, що регламентують діяльність аграрного сектору, належать Господарський кодекс, Земельний кодекс України, а також Закони України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «Про державну підтримку сільського господарства України» та «Про страхування». Саме ці документи визначають правові підвалини функціонування аграрного бізнесу, регулюють земельні відносини, встановлюють стандарти безпечності продукції та передбачають інструменти державної підтримки й страхування ризиків [10; 11].

У період надзвичайних ситуацій – зокрема природних катастроф, економічних потрясінь чи епідемій – нормативно-правове регулювання та організація обліку в аграрних підприємствах набувають особливої ваги. Основні напрями такого регулювання охоплюють:

1. Правове забезпечення реагування на екстрені події, яке містить механізми дій у надзвичайних ситуаціях, визначає права й обов'язки аграрних підприємств, а також процедури отримання державної допомоги й компенсацій;
2. Фінансове регулювання, що передбачає створення інструментів підтримки сільськогосподарських виробників у кризових умовах, зокрема доступ до кредитування, спеціальні програми відновлення та державні субсидії;
3. Організацію обліку в умовах надзвичайних ситуацій, яка повинна бути максимально точною та структурованою й охоплювати фіксацію втрат і збитків, облік витрат на відновлення, а також контроль використання ресурсів і матеріальних цінностей;
4. Захист трудових прав і гарантій працівників, що передбачає встановлення норм щодо безпечних умов праці та забезпечення соціального захисту персоналу аграрних підприємств під час надзвичайних ситуацій.

Зазначені аспекти спрямовані на забезпечення стабільності аграрних підприємств, мінімізацію негативних наслідків надзвичайних подій та створення умов для швидкого відновлення їх діяльності. Після криз особливо важливо формувати ефективні управлінські стратегії, орієнтовані на зміцнення стійкості підприємств і відновлення їх функціонування (табл. 1).

Такі стратегії дають змогу аграрним виробникам не лише подолати наслідки кризових ситуацій, а й посилити свої позиції у посткризовий період, формуючи основу для подальшого стабільного розвитку.

В Україні діє низка ключових нормативно-правових актів, що регулюють функціонування аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій [8]. До них належать:

1. Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану», який визначає правові засади запровадження та забезпечення дії надзвичайного стану на території держави;
2. Закон України «Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру», що регулює відносини у сфері забезпечення безпеки населення, довкілля, майна та територій у разі виникнення надзвичайних ситуацій;

3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями», яка визначає основні критерії, показники та процедуру класифікації надзвичайних ситуацій;

4. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження Порядку ведення обліку та складання звітності про надзвичайні ситуації в агропромисловому комплексі», що встановлює правила ведення обліку та формування звітності щодо надзвичайних подій у сфері агропромислового виробництва.

Таблиця 1

Ключові стратегії управління підприємством у період посткризового відновлення

№	Стратегічний напрям	Змістовна характеристика
1	Планування дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій	Передбачає розроблення алгоритмів реагування, визначення відповідальних осіб, ресурсів та процедур для мінімізації наслідків можливих кризових подій.
2	Диверсифікація видів та структур виробничих процесів	Спрямована на розширення виробничих напрямів, щоб зменшити залежність від окремих продуктів чи ринків та підвищити стійкість бізнесу.
3	Оптимізація процесів фінансового менеджменту	Полягає у раціональному розподілі фінансових ресурсів, контролі витрат, формуванні резервів та забезпеченні фінансової стабільності в умовах невизначеності.
4	Удосконалення системи комунікацій в умовах кризових ситуацій	Забезпечує ефективний інформаційний обмін всередині підприємства та із зовнішніми стейкхолдерами для швидкого прийняття рішень та координації дій.
5	Систематичне навчання та розвиток кадрового потенціалу	Охоплює підвищення кваліфікації працівників, адаптацію персоналу до нових умов та формування компетентностей, необхідних у посткризовий період.
6	Партнерська взаємодія та обмін професійним досвідом	Передбачає налагодження співпраці з іншими підприємствами та організаціями з метою отримання підтримки, обміну напрацьованими практиками та підсилення конкурентоспроможності.

Джерело: складено авторами на основі [12]

Зазначені нормативно-правові акти формують правові основи функціонування аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій, визначаючи порядок їх класифікації, особливості обліку та звітності. Вони також закріплюють загальні принципи діяльності аграрних підприємств, правила ведення обліку їх активів і зобов'язань, у тому числі податкових.

Разом з тим, чинне законодавство не містить спеціалізованих норм, які б комплексно регулювали порядок роботи аграрного бізнесу та організацію обліку саме в умовах надзвичайних ситуацій. Унаслідок цього підприємства аграрної сфери часто стикаються з управлінськими та обліковими труднощами під час виникнення кризових подій [4].

Дотримання вимог національних стандартів бухгалтерського обліку, своєчасне складання фінансової звітності за встановленими формами, а також проведення інвентаризації активів і зобов'язань забезпечують достовірність облікових даних і дають можливість отримати необхідну державну підтримку (рис. 1).

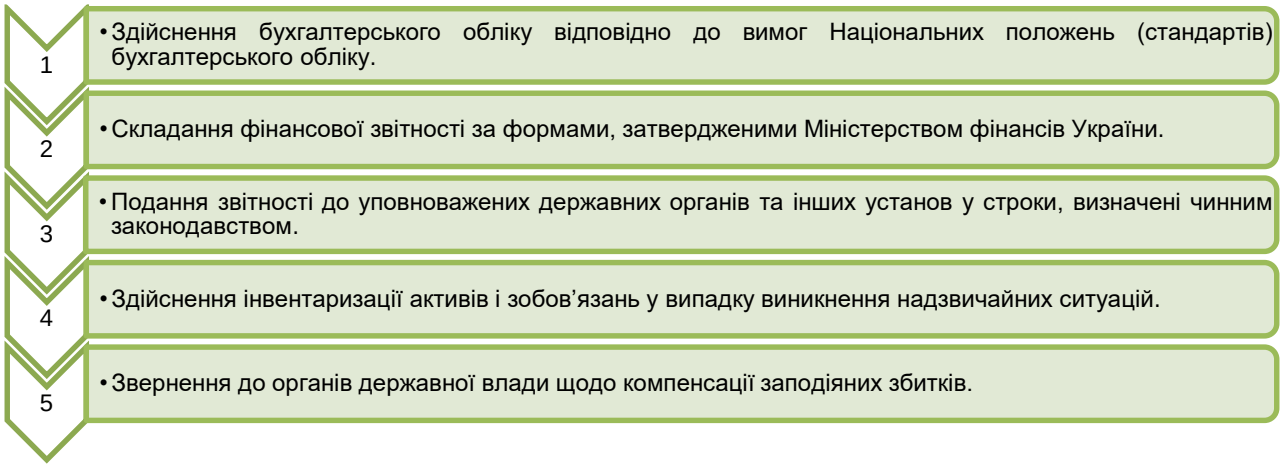

Рис. 1. Структура облікової діяльності аграрного підприємства під час надзвичайних ситуацій

Джерело: розробка авторів

Важливим елементом облікової роботи в умовах надзвичайних ситуацій є ведення спеціального щоденника спостережень, у якому фіксуються всі події, пов'язані з кризовою ситуацією, а також здійснені заходи щодо мінімізації її наслідків та ліквідації [6].

Організація обліку в аграрному бізнесі під час надзвичайних подій має вирішальне значення для підтримання стійкості та відновлення діяльності сільськогосподарських підприємств. Природні катастрофи, епідемії та економічні потрясіння здатні суттєво впливати на фінансовий стан, виробничі процеси й інфраструктуру аграрних суб'єктів.

Належно організований облік дає можливість підприємствам точно відстежувати понесені витрати, визначати масштаби збитків і формувати ефективні стратегії подальшого відновлення [13]. Це дозволяє зберігати контроль над фінансовими ресурсами та виробничими операціями навіть у складних і непередбачуваних умовах.

В умовах надзвичайних ситуацій важливу роль відіграє проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту, оскільки саме вони дають змогу своєчасно ідентифікувати потенційні ризики та сформувати заходи щодо мінімізації можливих негативних наслідків [8]. Крім того, у кризових обставинах пріоритетного значення набуває забезпечення достовірної, повної та актуальної інформації для прийняття управлінських рішень.

Використання сучасних інформаційних технологій у системі обліку значно підвищує ефективність управління аграрним бізнесом у нестабільних умовах. Такі технології дають можливість оперативно отримувати дані, здійснювати їх аналіз і прогнозувати можливі сценарії розвитку подій. Завдяки цифровим інструментам аграрні підприємства можуть вести облік у режимі реального часу, що забезпечує швидку реакцію на зміни в середовищі та підтримує своєчасність управлінських рішень.

Наприклад, автоматизовані облікові системи дозволяють контролювати наявні ресурси, обсяги виробництва, структуру витрат, що сприяє ефективному плануванню, раціональному розподілу ресурсів та організації діяльності в умовах надзвичайних обставин.

Крім того, застосування сучасних інформаційних технологій дає змогу опрацьовувати великі масиви даних (big data) для прогнозування можливого розвитку подій. Аналітичні платформи здатні виявляти закономірності та тенденції на основі накопиченої інформації, що дозволяє керівникам аграрних підприємств ухвалювати більш обґрунтовані рішення в умовах невизначеності [3].

Попри повномасштабну війну в Україні та численні загрози, що сьогодні виникають у навколишньому середовищі, аграрний сектор продемонстрував здатність виконувати ключову функцію із забезпечення продовольчої безпеки не лише держави, а й міжнародної спільноти [14]. При цьому найбільш уразливими в умовах сучасних викликів виявилися великі агропідприємства, тоді як фермерські господарства продемонстрували вищу стійкість у складній політичній та економічній ситуації.

Саме малі та середні суб'єкти аграрного підприємництва виявили найбільшу стійкість до зовнішніх викликів у сучасних умовах. Проте держава повинна вживати додаткових заходів для підтримки їх економічної стабільності та подальшого розвитку. До таких заходів належить фінансова підтримка у формі бюджетних грантових програм, спрямованих на розвиток стратегічних напрямів аграрного сектору. Вони мають бути чітко врегульовані на законодавчому рівні, зокрема шляхом внесення змін до Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України», і реалізовуватися через державні та регіональні програми розвитку аграрної сфери [15].

Належна організація обліку виступає ключовим чинником забезпечення відновлення та підвищення стійкості аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій. Системний та якісний облік сприяє підтриманню ефективності виробничих процесів, збереженню фінансової стабільності та підвищенню здатності підприємства оперативно реагувати на непередбачені обставини.

Нормативно-правове регулювання діяльності аграрного бізнесу та ведення обліку в умовах надзвичайних ситуацій в Україні залишається недостатньо розвиненим і потребує суттєвого удосконалення. Основні напрями покращення правового забезпечення державного управління у сфері надзвичайних екологічних ситуацій охоплюють:

– врахування міжнародних, національних, регіональних і локальних особливостей формування законодавства, що регулює суспільні відносини у період надзвичайних ситуацій;

– оновлення законодавчої бази України, включаючи прийняття сучасних нормативно-правових актів та розроблення механізмів їх ефективної імплементації, орієнтованих на економічну результативність;

– удосконалення процедур оцінювання стану довкілля, техногенного впливу та систем цивільного захисту населення, що є критично важливим для попередження ризиків та мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій;

– підвищення рівня обізнаності населення щодо актуальних нормативно-правових актів та процедур дій у надзвичайних умовах.

Постійне вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази, а також її адаптація до реальних екологічних й економічних можливостей держави є ключовим чинником підвищення результативності державного управління у сфері регулювання суспільних відносин під час

надзвичайних ситуацій [1]. Реалізація таких кроків здатна зміцнити стійкість аграрних підприємств до кризових подій і забезпечити безперервність їх функціонування в умовах підвищених ризиків.

Для забезпечення належного захисту аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема природних катастроф, доцільно впроваджувати комплекс заходів, що охоплюють заздалегідь організоване планування, підготовку, постійний моніторинг, захист майна та інфраструктури, а також конструктивну взаємодію з органами влади та громадськістю [12].

Узагальнено можна стверджувати, що всебічне нормативно-правове забезпечення діяльності аграрного бізнесу та ефективні механізми управління ризиками в умовах надзвичайних ситуацій формують основу стабільного функціонування й подальшого розвитку цієї стратегічної галузі економіки України.

Висновки з проведеного дослідження. У ході дослідження встановлено, що нормативно-правове забезпечення діяльності аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій є ключовим інструментом підвищення стійкості та ефективності аграрного сектору. Незважаючи на наявність значної кількості законодавчих актів, чинна система правового регулювання залишається фрагментарною та недостатньо адаптованою до сучасних викликів, пов'язаних із природними катастрофами, техногенними аваріями, військовими діями та економічними кризами.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами, а також актуалізація механізмів обліку та звітності в умовах надзвичайних ситуацій. Запровадження сучасних інформаційних технологій, систем моніторингу й автоматизованого обліку дозволяє підвищити оперативність ухвалення рішень, забезпечити достовірність даних та створити підґрунтя для ефективної взаємодії між державними інституціями та підприємствами.

Своєчасне оновлення нормативно-правової бази, проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту, а також впровадження дієвих механізмів ризик-менеджменту є необхідними передумовами стабільного функціонування аграрного сектору в умовах кризових подій. Комплексний підхід до управління ризиками та державна підтримка здатні суттєво зменшити негативні наслідки надзвичайних ситуацій та забезпечити подальший розвиток аграрного бізнесу в Україні.

Література

1. Грицишен Д. О. Бухгалтерський облік в системі управління економіко-екологічною безпекою. *Ефективна економіка*. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_17 (дата звернення: 13.09.2025).

2. Дерій В. А. Нормативно-правове забезпечення обліку і контролю витрат та доходів підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. № 2(17). С. 34-38.

3. Добрунік Т. П., Кузнєцова О. В. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1619 (дата звернення: 11.09.2025).

4. Корнієнко Г. С. Агробізнес в Україні: теоретико-правові проблеми становлення та розвитку : монографія. Харків : Юрайт, 2023. 560 с.

5. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.

6. Облік та аналіз надзвичайних доходів і витрат : монографія / за ред. О. Л. Міклуха. Рівне : НУВГП, 2005. 150 с.

7. Аграрне право : підручник / Корнієнко В. М, Корнієнко Г. С., Кульчій І. М. та ін. ; за ред. А. М. Статівки. Вид. 2-ге, змін. Харків : Право, 2021. 416 с.

8. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності аграрних підприємств : монографія / Бруханський Р.Ф., Пархомець М.К., Пуцентейло П.Р. та ін. Тернопіль : Крок, 2015. 300 с.

9. Ловінська Л. Г. Державне регулювання бухгалтерського обліку в Україні: мета і сфера впливу. *Фінанси України.* 2012. № 4. С. 56-66.

10. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 15.09.2025).

11. Земельний кодекс України : Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14 (дата звернення: 14.09.2025).

12. Костецький Я. І. Новітня парадигма розвитку аграрного сектору України : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 473 с. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38556 (дата звернення: 09.09.2025).

13. Положення. *Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС).* URL: https://dsns.gov.ua/uk/polozhennya (дата звернення: 16.09.2025).

14. Продовольча безпека: світові тенденції та можливості агропродовольчого комплексу України : монографія / за ред. Л. В. Шинкарука. Київ : Видавництво НУБіП України, 2022. 306 с.

15. Ломакіна І. Ю. Державно-правове регулювання сільського господарства в Україні : автореф. дис. … канд. юрид. наук : спец. 12.00.06. Київ : НУБіПУ, 2010. 19 с.

References

1. Hrytsyshen, D.O. (2015), “Accounting in the system of management of economic and environmental security”, *Efektyvna ekonomika*, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_17 (access date September 13, 2025).

2. Derii, V.A. (2015), “Regulatory and legal support of accounting and control of costs and revenues of enterprises”, *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu,* no. 2(17), pp. 34-38.

3. Dobrunik, T.P. and Kuznietsova, O.V. (2022), “Problems and directions of development of the agrarian sector of Ukraine under economic instability”, *Ekonomika ta suspilstvo,* Issue 42, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1619 (access date September 11, 2025).

4. Korniienko, H.S. (2023), *Ahrobiznes v Ukraini: teoretyko-pravovi problemy stanovlennia ta rozvytku* [Agribusiness in Ukraine: theoretical and legal problems of formation and development], monograph, Yurait, Kharkiv, Ukraine, 560 p.

5. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y. and Shpykuliak, O.H. (2023), *Pidpryiemnytska diialnist v ahrarnii sferi ekonomiky* [Entrepreneurial activity in the agrarian sector of the economy], monograph, NNTs “IAE”, Kyiv, Ukraine, 208 p.

6. Miklukh, O.L. (Ed.) (2005), *Oblik ta analiz nadzvychainykh dokhodiv i vytrat* [Accounting and analysis of extraordinary incomes and expenses], monograph, NUVHP, Rivne, Ukraine, 150 p.

7. Korniienko, V.M., Korniienko, H.S., Kulchii, I.M. et al. (2021), *Ahrarne pravo* [Agrarian law], textbook, 2nd ed., Pravo, Kharkiv, Ukraine, 416 p.

8. Brukhanskyi, R.F., Parkhomets, M.K., Putsenteilo, P.R. et al. (2015), *Oblikovo-analitychne i orhanizatsiino-pravove zabezpechennia diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv* [Accounting-analytical and organizational-legal support of agricultural enterprises], monograph, Krok, Ternopil, Ukraine, 300 p.

9. Lovinska, L.H. (2012), “State regulation of accounting in Ukraine: purpose and sphere of influence”, *Finansy Ukrainy*, no. 4, pp. 56-66.

10. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), Law of Ukraine “On Insurance” dated 07.03.1996 no. 85/96-VR, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text (access date September 15, 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), Law of Ukraine “Land Code of Ukraine” dated 25.10.2001 no. 2768-III, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14 (access date September 14, 2025).

12. Kostetskyi, Ya.I. (2019), “The newest paradigm of development of the agrarian sector of Ukraine”, Diss. Dr.Sc.(Econ.), 08.00.03, Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine, 473 p., available at: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38556 (access date September 09, 2025).

13. State Emergency Service of Ukraine (2025), “Regulations”, available at: https://dsns.gov.ua/uk/polozhennya (access date September 16, 2025).

14. Shynkaruk, L.V. (Ed.) (2022), *Prodovolcha bezpeka: svitovi tendentsii ta mozhlyvosti ahroprodovolchoho kompleksu Ukrainy* [Food security: global trends and opportunities of the agri-food complex of Ukraine], monograph, Vydavnytstvo NUBiP Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 306 p.

15. Lomakina, I.Yu. (2010), “State and legal regulation of agriculture in Ukraine”, Thesis abstract of Cand.Sc.(Law), 12.00.06, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, 19 p.

Брик М.М., Петрук А.Р., Шнурко А.М.

ОБЛІКОВО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В ПЕРІОД НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Мета. Метою статті є дослідження та аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності аграрного бізнесу й організації обліку в умовах надзвичайних ситуацій.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез – для узагальнення положень нормативно-правових актів та наукових підходів щодо регулювання аграрної діяльності; системний метод – для розгляду аграрного законодавства як комплексної галузі правового регулювання; монографічний метод – для тлумачення норм чинного законодавства; порівняльно-правовий метод – для зіставлення національних і міжнародних підходів до регулювання діяльності аграрних підприємств в умовах надзвичайних ситуацій; метод узагальнення – для формування висновків щодо напрямів удосконалення правового забезпечення та організації обліку в кризових умовах. Структурно-логічний підхід – до формування облікових процедур та управлінських стратегій у період кризових подій.

Результати дослідження. Окреслено ключові положення законодавчого регулювання діяльності аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій, визначено його проблемні аспекти та недоліки. Обґрунтовано необхідність удосконалення обліково-аналітичного забезпечення аграрних підприємств, зокрема в частині документування втрат, інвентаризації активів, формування фінансової звітності та взаємодії з органами влади. Встановлено основні напрями правового та фінансового забезпечення функціонування аграрного бізнесу в кризових умовах, зокрема механізми державної

підтримки, страхування ризиків, спеціалізованого обліку та звітності. Обґрунтовано необхідність удосконалення нормативно-правової бази, гармонізації її з міжнародними стандартами, впровадження сучасних інформаційних технологій та розвитку системи внутрішнього і зовнішнього аудиту для підвищення стійкості аграрних підприємств.

Наукова новизна результатів дослідження. Удосконалено теоретичні підходи до розуміння обліково-правового забезпечення аграрного бізнесу в кризових умовах шляхом уточнення структури облікових процедур під час надзвичайних ситуацій та аргументації необхідності формування інтегрованої системи нормативного регулювання, документації та інформаційно-аналітичної підтримки. Виокремлено невирішені аспекти – відсутність цілісного механізму регулювання, нестача уніфікованих стандартів документування та недостатня цифровізація облікових процесів.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані аграрними підприємствами для організації обліку в умовах кризових подій, розробки внутрішніх процедур реагування, обґрунтування звернень щодо отримання державної підтримки, а також для вдосконалення нормативно-правових актів у сфері регулювання діяльності аграрного бізнесу. Запропоновані стратегії підвищують стійкість підприємств та сприяють своєчасному відновленню їх виробничого потенціалу.

Ключові слова: аграрний бізнес, надзвичайні ситуації, бухгалтерський облік, нормативно-правове регулювання, фінансова безпека, управлінські стратегії, державна підтримка, ризики, обліково-аналітичне забезпечення.

Bryk M.M., Petruk A.R., Shnyrko A.M.

ACCOUNTING AND LEGAL REGULATION OF AGRICULTURAL BUSINESS ACTIVITIES DURING THE PERIOD OF EMERGENCY SITUATIONS

Purpose. The aim of the article is to study and analyse the regulatory and legal support for the activities of agrarian business and the organization of accounting in conditions of emergency situations.

Methodology of research. General scientific and special methods of cognition were used in the course of the study: analysis and synthesis – to generalize the provisions of regulatory legal acts and scientific approaches to the regulation of agricultural activities; the systematic method – to consider agricultural legislation as a complex field of legal regulation; monographic method – to interpret the norms of current legislation; comparative legal method – to compare national and international approaches to regulating the activities of agricultural enterprises in emergency situations; generalization method – to form conclusions on ways to improve legal support and organization of accounting in crisis conditions. A structural and logical approach was used to the formation of accounting procedures and management strategies during times of crisis.

Findings. The key provisions of legislative regulation of agribusiness activities in emergency situations are outlined, and its problematic aspects and shortcomings are identified. The need to improve the accounting and analytical support of agricultural enterprises is substantiated, in particular with regard to documenting losses, inventorying assets, preparing financial statements, and interacting with government authorities. The main directions of legal and financial support for the functioning of agribusiness in crisis conditions are established, in particular, mechanisms of state support, risk insurance, specialized accounting, and reporting. The necessity of improving the regulatory and legal framework, harmonizing it with international standards, introducing modern information technologies, and developing a system of internal and external auditing to increase the sustainability of agricultural enterprises is substantiated.

Originality. Theoretical approaches to understanding accounting and legal support for agribusiness in crisis conditions have been improved by clarifying the structure of accounting procedures during emergencies and arguing for the need to form an integrated system of regulatory control, documentation, and information and analytical support. Unresolved issues have been identified, including the lack of a comprehensive regulatory mechanism, the lack of unified documentation standards, and insufficient digitization of accounting processes.

Practical value. The results of the study can be used by agricultural enterprises to organize accounting in crisis situations, develop internal response procedures, substantiate applications for state support, and improve regulatory and legal acts in the field of agricultural business regulation. The proposed strategies increase the resilience of enterprises and contribute to the timely restoration of their production potential.

Key words: agricultural business; emergencies; accounting; regulatory and legal regulation; financial security; management strategies; state support; risks; accounting and analytical support.

Дата надходження рукопису: 17.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 20.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 657.6:006.332(100) DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.29
JEL Classification: M42, M15, O33

Гаєвський О.О.,
здобувач* третього рівня вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування»,
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-4082-3102,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ АУДИТУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РЕГУЛЯТОРНОМУ ПРОСТОРІ: ПОРІВНЯЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

Haievskyi O.O.,
candidate for the third level of higher education "Doctor of Philosophy"
in the specialty 071 "Accounting and taxation",
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

CURRENT CHALLENGES IN AUDIT QUALITY MANAGEMENT WITHIN THE EUROPEAN REGULATORY FRAMEWORK: A COMPARATIVE ASSESSMENT AND DIRECTIONS FOR FURTHER IMPROVEMENT

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізованої економіки роль аудиту фінансової звітності суттєво зросла, що зумовлено потребою у підвищенні прозорості та достовірності фінансової інформації. Фінансова звітність виступає ключовим джерелом даних для прийняття управлінських та інвестиційних рішень як внутрішніми, так і зовнішніми користувачами – інвесторами, банківськими установами, кредиторами, регуляторами та іншими стейкхолдерами.

Відповідно, забезпечення високої якості аудиту є визначальним чинником для гарантування відповідності фінансової звітності застосовній концептуальній основі. Це, своєю чергою, формує довіру користувачів до фінансової інформації та зміцнює надійність ринків капіталу, де якість аудиту виступає інституційним механізмом підтримання стабільності та ефективності фінансової системи.

Актуальність дослідження підвищується в контексті регуляторних змін останніх років, які пов'язані з впровадженням нових стандартів з управління якістю аудиту МСУЯ 1 [11] і МСУЯ 2 [12], що суттєво підвищило вимоги до систем управління якістю в аудиторських фірмах.

Водночас, у науковій літературі зберігаються істотні прогалини.

По-перше, відсутня єдина методика вимірювання якості аудиту: хоча на практиці застосовуються різні підходи – зовнішнє інспектування, оцінки внутрішніх систем контролю якості тощо – проте немає узгоджених індикаторів, здатних комплексно оцінювати якість аудиту.

По-друге, недостатньо дослідженим залишається взаємозв'язок між якістю аудиту та якістю фінансової звітності. У більшості наукових робіт ці аспекти аналізуються окремо, тоді як інтегрований підхід, що міг би показати реальний вплив аудиту на якість фінансової звітності, майже не розроблений.

Ще одним невирішеним аспектом є обмеженість емпіричних досліджень у країнах з перехідною економікою і, зокрема, в Україні. Більшість наукових досліджень в світі присвячені аналізу емпіричних даних ринку аудиту провідних країн світу (США, Великобританії тощо), тоді як специфічні виклики ринку аудиторських послуг у країнах з перехідною економікою – концентрація ринку, регуляторні бар'єри, кадровий дефіцит, низький рівень автоматизації аудиту, стан систем управління якістю тощо – залишаються поза належною увагою та потребують окремих досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання якості аудиту досліджуються в роботах вітчизняних і зарубіжних фахівців. Зокрема, в статті Лубенченко О. Е., Шульги С. В., Корінька М. Д. [5] докладно аналізуються нові стандарти управління якістю в аудиті МСУЯ 1 і МСУЯ 2 з урахуванням застосування ризик-орієнтованого підходу [11; 12].

* *Науковий керівник: Кузик Н.П. – канд. екон. наук, доцент*

У роботі Хрип'юк В. І., Ковальова В. Ю. на підставі аналізу міжнародних норм і вітчизняної практики розглядаються сучасні проблемні питання і фактори, що впливають на якість аудиторських послуг [15].

У дослідженнях Редька О. Ю. обґрунтовується подвійний характер якості аудиту, при цьому якість розглядається з позицій очікувань двох груп користувачів: з одного боку, державних регуляторних органів, реальних власників бізнесу та інших стейкхолдерів і, з іншого боку, суб'єктів аудиторської діяльності [14].

Кузик Н. П., Шевчук К. В. та Вершута Ю. С. розглядають якість аудиту фінансової звітності як багатовимірну категорію, що поєднує об'єктивні чинники дотримання стандартів і нормативних вимог із суб'єктивними аспектами її сприйняття зацікавленими сторонами, визначаючи відповідність стандартам і достовірність фінансової звітності базовими детермінантами її забезпечення [10].

У зарубіжній літературі докладний огляд проблематики досліджень з питань якості аудиту з використанням бібліометричного та контент-аналізу виконано в статті Каліта Н. і Тіварі Р. [4], де автори дійшли висновку, що протягом багатьох років дослідження якості аудиту неухильно зростали, й відповідні питання розглядалися під різними кутами зору, які можна згрупувати у шість кластерів:

1) дискусії щодо того, чи підвищує сильний аудиторський комітет витрати на аудит через вимогу більшої якості, чи, навпаки, – зменшує їх завдяки ефективному контролю;

2) дебати щодо здійснення зовнішнього моніторингу;

3) обговорення обов'язкової ротації аудиторів, діяльності рад нагляду за аудиторською діяльністю та пов'язаних з ними нормативних актів;

4) дискусії з питань управління прибутком як мірила якості фінансової звітності у зв'язку з якістю аудиту;

5) дебати щодо одночасного надання клієнту інших послуг (управлінський консалтинг, податкові консультації тощо) без шкоди для незалежності та якості аудиту;

6) дискусії щодо ротації аудиторів у частині того, чи варто обмежувати термін співпраці, щоб зберегти незалежність і об'єктивність перевірки [4].

У роботі Дармаван А. [1] досліджуються складні взаємозв'язки між якістю аудиту та прозорістю фінансової звітності в контексті корпоративного управління.

Отже, можна зробити висновок, що в сучасній теорії й практиці питання якості аудиту досліджуються в різних контекстах, і їх актуальність не тільки не втрачається, а, навпаки, – зростає. Водночас невирішеними залишаються численні питання, пов'язані з дослідженням чинників, які впливають на якість аудиту, оцінкою систем управління якістю в аудиторських фірмах та заходів, покликаних сприяти підвищенню якості аудиту, особливо через інструмент зовнішнього контролю якості. Саме цим аспектам і присвячується дана стаття.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та систематизація ключових недоліків систем управління якістю на підставі аналізу звітів органів суспільного нагляду за аудиторською діяльністю країн ЄС та України, виявлених під час зовнішніх перевірок, з метою визначення спільних і відмінних проблем аудиторських фірм та оцінювання частоти їх виникнення. Отримані результати мають теоретичне і практичне значення для формування напрямів удосконалення систем управління якістю та підвищення якості аудиту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В теорії та практиці якість аудиту розглядається як багатокомпонентне явище, яке для свого дослідження передбачає необхідність застосування системного, ризик-орієнтованого, процесно-орієнтованого і суб'єктно-орієнтованого підходів.

У межах системного підходу і класичної управлінської концепції «input –process – output» якість аудиту охоплює:

1. Вхідні параметри надання аудиторських послуг (незалежність, компетентність, забезпеченість ресурсами тощо);
2. Налагодження процесів (переддоговірна стадія, планування, оцінка ризиків, виконання аудиторських процедур, що забезпечує збір і оцінку аудиторських доказів, завершення аудиту);
3. Результати (оцінка викривлень, врахування їх виправлення, коректність звіту незалежного аудитора та загальне підтримання довіри користувачів) тощо.

Системний підхід передбачає, що якість аудиту не можна оцінювати лише за кінцевим висновком – потрібно враховувати всі етапи виконання аудиторських послуг та ресурси. Своєю чергою, процесно-орієнтований підхід робить акцент на якості виконання процедур аудиту, а ризик-орієнтований підхід в контексті МСУЯ 1, МСУЯ 2 посилює вимоги до управління якістю з урахуванням ідентифікованих і оцінених ризиків саме на рівні системи управління якістю, а не окремих перевірок. Тоді як суб'єктно-орієнтований підхід розглядає якість аудиту крізь призму характеристик аудиторів та аудиторських фірм, зокрема їх незалежності, професійної компетентності, ресурсного забезпечення та дотримання етичних принципів.

З практичної точки зору комплексне застосування наведених підходів допомагає аудиторським фірмам, моніторам і регуляторам виявляти слабкі місця та зміцнювати довіру до фінансової звітності.

Якість аудиту формується комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників (передумов). Передумови забезпечення якості аудиту охоплюють внутрішні системи управління якості аудиторських фірм, що визначають рівень налагодження і ефективності процесів виконання аудиторських завдань, та зовнішній контроль з боку Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНАД). Зовнішні перевірки виступають важливим елементом системи забезпечення якості, оскільки дозволяють виявляти типові порушення, надавати рекомендації щодо їх усунення та підвищувати рівень впевненості користувачів у результатах аудиту.

У процесі виконання дослідження нами було проаналізовано Звіти Органів суспільного нагляду за аудиторською діяльності (чи аналогічних регуляторів аудиту) сім країн Європи, частина з яких відноситься до країн з високорозвиненою економікою і добре розвиненим ринком аудиторських послуг (Австрія, Німеччина, Бельгія, Чехія), а інша – до країн з економікою, що розвивається, і, відповідно, ринком аудиторських послуг, що також перебуває у стадії розвитку (Болгарія, Румунія, Україна) [2; 3; 6; 7; 8; 9; 13].

Вибір семи європейських країн (України, Австрії, Бельгії, Болгарії, Німеччини, Румунії та Чехії) для порівняльного аналізу обумовлений необхідністю охоплення різних регуляторних моделей у межах єдиного європейського аудиторського простору, репрезентативністю географічних регіонів та високим рівнем прозорості звітності національних Органів нагляду обраних держав у 2024 році. Вибірка охоплює країни з різними традиціями регулювання аудиту, що дозволяє побачити загальноєвропейські тренди.

Так, Австрія та Німеччина є представниками «континентальної» моделі з дуже суворим державним наглядом та високим рівнем деталізації звітності [3; 7]. Бельгія та Чехія є країнами, що демонструють високу динаміку адаптації до стандартів ЄС та активне впровадження нових директив [2; 8]. Україна – країна-кандидат на вступ до ЄС, яка зараз перебуває в процесі повної гармонізації законодавства, що робить її порівняння з чинними членами блоку максимально актуальним. Також, обсяг вибірки дозволяє розглянути країни за критерієм їх географічного розташування, що надає можливість мінімізувати регіональну упередженість та проаналізувати, чи відрізняються проблеми аудиту в країнах із давно сформованою, класичною ринковою економікою та в країнах, що розвиваються. Зокрема, Австрія, Бельгія та Німеччина є представниками Західної Європи; а Болгарія, Румунія, Україна та Чехія – представниками Центральної та Східної Європи. Водночас, всі обрані країни (крім України, яка активно інтегрується) працюють у межах Регламенту ЄС № 537/2014 та Директиви 2006/43/ЄС. Це створює єдину базу для порівняння, оскільки вимоги до контролю якості в цих країнах уніфіковані на рівні Європейського Союзу.

Порушення, які було встановлено під час контролю якості аудиторських фірм досліджених країн, у більшості звітів узагальнюються на рівні фірми в контексті системи управління якістю і на рівні виконання аудиторських завдань. У цьому дослідженні нами було розглянуто недоліки систем управління якістю на рівні аудиторських фірм «Firm Reviews».

Дані щодо встановлених недоліків при проведенні перевірок з контролю якості з боку Органів суспільного нагляду наведені у відсотках від загальної кількості недоліків у звіті відповідної країни. Оскільки регулятори різних країн використовують різні бази і різні назви груп порушень, дані були максимально упорядковані для того, щоб можна було аналізувати структуру (питому вагу) проблем всередині кожної країни (табл. 1).

Таблиця 1

Зведений аналіз недоліків на рівні систем управління якості аудиторських фірм за даними зовнішніх перевірок контролю якості з боку регуляторів європейських країн у 2023–2024 роках, %

Показники	Роки	
	2023	2024
1	2	3
Україна		
Виконання завдання	26	34
Управління та керівництво	6	20
Ресурси	31	17
Моніторинг та виправлення	19	16
Процес оцінки ризиків	6	12
Етичні вимоги	11	1
Прийняття клієнтів та завдань	2	-

продовження табл. 1

1	2	3
Австрія		
Сфера регулювання системи управління якістю аудиторської діяльності	-	91
Процес моніторингу та вдосконалення	-	4
Сфера оцінки та документації системи управління якістю	-	2
Звіт про прозорість та перевірка дотримання зобов'язань щодо повідомлення та звітування	5	4
Загальна організація аудиторської діяльності	48	-
Виконання завдання	40	-
Внутрішній контроль	8	-
Болгарія		
Методологія	20	-
Законодавчі вимоги	69	46
Поточний контроль та огляд контролю якості	4	18
Прийняття та продовження завдань	-	9
Етика та незалежність	2	-
Інші	5	27
Румунія*		
Система контролю якості (МСУЯ 1 та МСА 220)	13	6
Дотримання нормативних вимог (Закон № 162/2017 та Регламент ЄС 537/2014	28	20
Документація (МСА 230)	13	15
Оцінка ризиків та дії у відповідь на оцінені ризики (МСА 315, 330)	19	15
Аудит (МСА 500)	13	8
Аудиторський звіт та завершення аудиту (МСА 700)	3	7
Планування аудиту (МСА 300)	9	6
Інші вимоги (Кодекс етики, МСА 530, 570, 540 тощо)	-	23
Оцінки (МСА 540)	3	-
Чехія		
Виконання завдання	42	11
Розробка, впровадження та експлуатація системи управління якістю	37	56
Документування та архівування аудиторського файлу, інше	16	11
Процес моніторингу та виправлення	5	22
Німеччина*		
Дотримання законів та професійних вимог (МСА)	54	60
Контроль якості завдань	24	24
Документування	7	4
Інше	15	12
Бельгія		
Ідентифікація та оцінка ризиків, пов'язаних із якістю	-	28
Цілі щодо якості у сфері ресурсів	-	20
Цілі щодо якості у сфері управління	-	12
Визначені (специфіковані) відповіді	-	11
Процес оцінювання ризиків фірми	-	9
Урахування змін, що стосуються фірми	-	5
Розробка та впровадження заходів реагування на ризики	-	5
Інше	-	10

*У звіті регулятора всі порушення (щодо СУЯ і аудиторських завдань) узагальнено в цілому в наведені категорії.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [2; 3; 6; 7; 8; 9; 13]

На основі аналізу даних щодо недоліків систем управління якістю (СУЯ) аудиторських фірм у семи країнах Європи, включаючи Україну, за 2023–2024 роки, можна зробити такі основні висновки:

1. Дані звітів регуляторів за 2024 рік чітко відображають труднощі аудиторських фірм, пов'язані з впровадженням нового підходу, орієнтованого на ризики, через впровадження Міжнародних стандартів управління якості (МСУЯ 1 і МСУЯ 2). Зокрема, в Австрії порушення в межах нової сфери регулювання СУЯ стали домінуючими (91 %). У Чехії частка недоліків, пов'язаних із розробкою та функціонуванням СУЯ, зросла з 37 % до 56 %, що вказує на складність побудови нової моделі управління якістю. А в Бельгії найбільшу частку (28 %) займає саме «Ідентифікація та оцінка ризиків якості», що становить фундаментальний елемент МСУЯ 1.

2. Відбулася певна трансформація структури порушень, виявлених при перевірках аудиторських фірм в Україні, зокрема, спостерігається суттєве зміщення фокусу проблем: різке зростання недоліків

у компоненті системи управління якістю «Виконання завдання» (з 26 % до 34 %), що пояснюється складністю адаптації до нових внутрішніх регламентів через впровадження МСУЯ 1 у період дії воєнного стану в Україні, а також в компоненті «Управління та керівництво» (з 6 % до 20 %), що свідчить про посилення уваги регулятора до персональної відповідальності керівництва за якість. Вельми позитивною динамікою є зменшення порушень у сфері ресурсів (з 31 % до 17 %) та майже повне зникнення зауважень щодо етичних вимог (з 11 % до 1 %).

3. У 2024 році порівняно з 2023 роком відбулося посилення ролі моніторингу та внутрішнього контролю. У більшості країн зросла кількість зауважень до процесів внутрішньої перевірки. Так, у Чехії зауваження до процесу моніторингу та виправлення зросли у 4 рази (з 5 % до 22 %). У Болгарії показник поточного контролю та огляду якості зріс з 4 % до 18 %. Це вказує на те, що фірми все ще не налагодили ефективні механізми самоконтролю, які б виявляли помилки до моменту зовнішньої перевірки.

4. Проведений аналіз продемонстрував наявність національних особливостей і регуляторних фокусів під час зовнішніх перевірок. Зокрема, в Австрії лідируюче місце займає сфера регулювання системи управління якістю аудиторської діяльності в цілому, в якій встановлено 91 % порушень. Так само в Чехії блок «Розробка, впровадження та експлуатація системи управління якістю» демонструє максимальну частку виявлених недоліків в 2024 році – 56 %.

Своєю чергою, Звіт Комісії з контролю якості Палати громадських бухгалтерів Німеччини свідчить, що основний масив порушень (60 % в 2024 і 54 % в 2023 роках) стосується безпосередньо дотримання законів та МСА під час виконання завдань [7]. В Болгарії вельми суттєвою є частка недоліків у сфері законодавчих вимог (46 %), хоча цей показник знизився у 2024 році порівняно з 2023 роком (69 %), що є позитивною динамікою. У Румунії спостерігається покращення в системі контролю якості (зниження частки відповідних порушень з 13 % в 2023 році до 6 % у 2024 році), проте дотримання нормативних вимог залишається проблемною зоною (20 % порушень у 2024 році). В Україні найбільш значна частка порушень стосується блоку «Виконання завдання» (34 %).

У цілому можна констатувати, що 2024 рік став періодом випробування для систем управління якістю у контексті застосування ризик-орієнтованого підходу. Головною проблемою для європейських і українських фірм залишається не виконання аудиторських процедур, а реальна оцінка власних ризиків та ефективність внутрішнього моніторингу.

Необхідно звернути увагу, що Звіти Органів суспільного нагляду за аудиторською діяльністю чи аналогічних регуляторних структур європейських країн містять не лише опис ідентифікованих недоліків систем управління якості, а й огляд порушень при виконанні аудиторських завдань і дотриманні конкретних МСА. Не ставлячи на меті в межах даної статті проведення аналізу недоліків виконання завдань, зробимо огляд напрямів перевірок, що складають фокус уваги регуляторів окремих країн, і узагальнимо висновки відносно особливостей представлення інформації в частині виявлених недоліків:

1. Україна: слід позитивно оцінити те, що звіт ОСНАД має найбільш збалансовану структуру представлення інформації щодо недоліків, порівняно з такими країнами, як Чехія, Румунія, Болгарія, але з помітним акцентом на недоліки системи управління якістю в частині застосування МСУЯ 1, оцінки ризиків і регуляторних вимог, наприклад, відносно інформування органів нагляду [9]. Це може свідчити про суворий формальний контроль аудиторської діяльності в Україні з боку держави.

2. Австрія та Чехія: звіти регуляторів у сфері аудиту цих країн демонструють те, що вони є лідерами за фокусом на МСУЯ 1 [3; 8]. З одного боку, це свідчить про високу якість виконання аудиторських процедур аудиторськими фірмами цих країн, з іншого боку, про те, що регулятори менше часу витрачають на встановлення окремих помилок у виконанні процедур, а зосереджуються на глибокому аналізі самої системи управління якості аудиторських фірм, яка дозволила цим помилкам виникнути. Зразковим є те, що в Австрії взагалі не виявлено порушень, що стосуються аудиторських висновків.

3. Бельгія: У центрі уваги під час зовнішніх перевірок також знаходяться питання функціонування і ефективності системи управління якістю в цілому (МСУЯ 1) та оцінки ризиків (МСА 315/330). Суттєвою проблемою постає саме ідентифікація та оцінка ризиків. Аудитори не пов’язують виявлені ризики бізнесу з конкретними твердженнями у фінансовій звітності. Разом з тим, Бельгія унікальна тим, що в звітах Органу нагляду за аудиторською діяльністю виділено окремий великий блок, присвячений порушенням у сфері боротьби з відмиванням грошей (фінансового моніторингу) [2], які в Звітах Органів суспільного нагляду інших країн часто окремо не виділяються.

4. Болгарія: Демонструє найвищий рівень проблем щодо оцінки ризиків (МСА 315/330), управління системою якості, а також недоліків, пов’язаних з аудиторськими висновками [13]. На наш погляд, це має привернути увагу, оскільки аудиторський висновок є кінцевим продуктом аудиту, і наявність значної кількості порушень при формуванні аудиторських висновків може свідчити про значні проблеми з якістю аудиту в цілому, а також якістю фінансової звітності, оскільки між даними аспектами існує тісний зв’язок.

5. Німеччина: Фокусується на комплексному дотриманні національного комерційного кодексу, МСА та інших професійних правил, де планування та оцінка ризиків є ключовими елементами. Тоді як на другому місці по значущості знаходяться недоліки в системі управління якістю в цілому (МСУЯ 1) [7].

6. Румунія: Виділяється високим відсотком порушень у сфері аудиторських доказів і аудиторської документації, звітування, а також в сфері етики та професійного скептицизму [6], що є найвищим рівнем порушень в цей сфері за даними проаналізованих звітів регуляторів.

Результати проведеного порівняння є показовими. Хоча всі розглянуті країни працюють за єдиними Міжнародними стандартами аудиту (МСА), фокус регуляторів і характер типових помилок суттєво відрізняються залежно від зрілості ринку аудиторських послуг.

Далі проведемо аналіз в розрізі двох груп країн – з високорозвиненою економікою і ринками аудиторських послуг та економікою і ринками аудиторських послуг, що розвиваються (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльний аналіз звітів регуляторів європейських країн з високорозвиненою економікою і ринками аудиторських послуг, та країн з економікою і ринками, що розвиваються, за даними 2024 року

Критерій порівняння	*Високорозвинені економіки і розвинені ринки аудиторських послуг* (Австрія, Німеччина, Бельгія, Чехія)	*Економіки і ринки аудиторських послуг, що розвиваються* (Болгарія, Румунія, Україна)
Головний акцент нагляду	Системний підхід. Перевіряють не стільки виконання окремих аудиторських процедур, скільки налагодженість і ефективність процесів відповідно до вимог МСУЯ 1	Транзакційний підхід. Більше уваги при перевірках приділяється пошуку помилок в робочих документах аудитора і звітах. Між тим, системи управління якості аудиторських фірм також досліджуються
Критична зона	Методологія та ІТ-ресурси. Особлива увага приділяється тому, як аудиторська фірма автоматизує систему управління якості	Планування та ризики (МСА 315). Часто зустрічаються порушення, пов'язані з етапом вивчення бізнес-моделі клієнта і оцінки ризиків
Ставлення до формальностей	Висока довіра до процедур, якщо система управління якості працює	Суворий контроль дедлайнів та звітності перед регуляторами
Етика, професійний скептицизм та незалежність	Порушення трапляються нечасто (<2 %), зазвичай через складні операції і фінансові інтереси	Вищий рівень зауважень щодо професійного скептицизму

Джерело: складено автором на підставі [2; 3; 6; 7; 8; 9; 13]

На підставі проведеного аналізу можна визначити ключові відмінності у «філософії» управління якістю і, відповідно, в акцентах перевірок аудиторських фірм з боку регуляторів у сфері аудиту європейських країн виділених груп:

1. Застосування «превентивного підходу» проти «виправлення недоліків».

У високорозвинених країнах (Австрія, Німеччина, Чехія, Бельгія) регулятори виходять з логіки: якщо система управління якістю ефективна, то й аудиторські файли будуть якісними. Тому у таких країнах показник порушень в частині застосування МСУЯ сягає в сукупності 91 %, тоді як порушення дотримання окремих МСА фіксуються у невеликій кількості.

У країнах, що розвиваються (Україна, Болгарія, Румунія), контроль часто має характер «роботи над помилками», коли регулятор знаходить конкретний недолік в аудиторському звіті, розрахунку суттєвості, виконанні певної аудиторської процедури, або навіть у фінансовій звітності клієнта аудиту, й вказує на це як на основне порушення під час перевірок контролю якості.

2. Проблема ресурсів. У високорозвинених ринках основна претензія до якості аудиту стосується сфери ІТ-безпеки та автоматизації. В Україні і деяких інших країнах значна частка зауважень стосується не лише автоматизації, хоча цей аспект також є надзвичайно важливим, а й забезпеченості персоналом, зокрема, досить часто має місце недостатня кількість фахівців при виконанні аудиторського завдання або невідповідність системи оплати праці аудиторів вимогам незалежності тощо.

3. Новий тренд останніх років з акцентом на ESG-аспектах (екологічність та сталість). Розвинені країни вже почали впроваджувати перевірки звітності зі сталого розвитку, що отримало відображення в звітах Органів суспільного нагляду, у т.ч. в частині встановлених порушень.

Своєю чергою, для країн, що розвиваються, це питання поки залишається теоретичним, а фокус тримається на класичному аудиті фінансової звітності, а також питаннях боротьби з відмиванням грошей (фінансового моніторингу).

Фактично можна підвести підсумок, що Україна зараз проходить шлях еволюції від контролю аудиторської документації до контролю систем управління якості. Активне впровадження МСУЯ 1 в Україні є індикатором того, що цей транзит вже почався, між тим, частка формальних порушень дотримання МСА ще залишається досить значною. Найвищий рівень зрілості має місце тоді, коли понад 80 % зауважень

стосуються МСУЯ 1, оскільки це означає, що всі дрібні помилки в аудиторській документації, звітності чи розрахунках аудиторські фірми вже навчилися встановлювати і виправляти самостійно.

В якості висновку для формування стратегії аудиторських фірм в Україні можна зазначити те, що, якщо аудиторська фірма прагне європейських стандартів, їй необхідно зміщувати акценти з простого контролю заповнення робочої аудиторської документації під час виконання аудиторських процедур на розбудову ефективної системи управління якістю згідно з МСУЯ 1.

Далі проведемо порівняння звітності ОСНАД (Україна), що стосується представлення інформації про порушення щодо якості аудиту, зі звітами європейських регуляторів (зокрема в Австрії, Німеччині, Бельгії та Чехії). Відповідний огляд базується на аналізі структури даних за 2024 рік, в якому Україна демонструє високий рівень деталізації порушень, але дещо поступається у глибині аналізу їх причинних факторів.

До числа переваг звіту ОСНАД (Україна) можуть бути віднесені:

1. Деталізація дотримання законодавства з питань аудиторської діяльності. Україна найкраще з усіх розглянутих семи країн звітує про виконання конкретних статей закону (наприклад, ст. 36 «Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» щодо інформування органів нагляду або ст. 23 зазначеного Закону щодо політики оплати праці аудиторів). Це робить Звіт ОСНАД допоміжним джерелом інформації щодо типових порушень, необхідних для оцінки рівня дотримання законодавства в ході діяльності аудиторських фірм і унеможливлення таких недоліків в майбутньому.

2. У Звіті ОСНАД забезпечено чіткий поділ на розділи «Оцінка ризиків», «Шахрайство», «Облікові оцінки» тощо, що дозволяє фірмам чітко ідентифікувати, за якими саме стандартами МСА (240, 315, 540 та ін.) наявні недоліки дотримання, а також визначити напрями подальшого удосконалення практики аудиту.

З практичної точки зору звіт є корисним інструментом поліпшення якості аудиту для аудиторських фірм в Україні. На відміну від деяких регуляторів, ОСНАД стабільно подає порівняння за три роки, що дозволяє відстежувати тренди (наприклад, зростання зауважень щодо МСУЯ 1 з 26 % до 34 %).

Водночас, при аналізі Звіту ОСНАД можуть бути виділені недоліки в представленні інформації щодо типових порушень, встановлених під час перевірок з контролю якості, у порівнянні зі звітами країн з розвиненими ринками аудиторських послуг:

1. Відсутність аналізу «кореневих причин» (Root Cause Analysis). У звітах Німеччини та Бельгії, крім статистики, дається докладний опис, чому саме виникла помилка (наприклад, недостатня автоматизація або брак кваліфікації на рівні партнера завдання). У звіті ОСНАД переважно здійснюється констатація фактів порушень.

2. Надмірний фокус на адмініструванні. Близько 27 % зауважень в Україні стосуються інформування та реєстрової інформації. В Австрії такі технічні помилки майже не виносяться в публічний звіт, фокус робиться в 91 % випадків на якості самого аудиту.

3. Слабкий опис IT-ризиків: Європейські звіти (особливо Чехії та Бельгії) окремо виділяють помилки в аудиті IT-систем клієнта. В українському звіті ця категорія поки що в певній мірі розсіяна.

На підставі проведеного аналізу сформовано порівняльну матрицю «зрілості» звітності ОСНАД України і відповідних органів у високорозвинених країнах Європи (Австрія, Німеччина, Бельгія, Чехія) (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльна матриця зрілості звітності Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю в Україні і відповідних регуляторів у високорозвинених країнах Європи

Параметр	Україна	Розвинені країни (Австрія, Німеччина, Бельгія, Чехія)
Об’єкт аналізу	Застосування МСУЯ 1, 2, дотримання статей Закону «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», виконання окремих аудиторських процедур тощо	Цілісна система управління якістю (МСУЯ)
Рівень критичності	Встановлені порушення більшою мірою рівноцінні у статистиці	Більш чітко виділяються «критичні» та «суттєві» недоліки
Методологічна допомога	Методологічна допомога на середньому рівні – наявні цифрові дані стосовно порушень, що можуть слугувати орієнтиром в усуненні недоліків в аудиторських фірмах, і рекомендації до поліпшення	Висока методологічна допомога – надаються детальні рекомендації щодо виправлення встановлених недоліків

Джерело: складено автором на підставі [2; 3; 6; 7; 8; 9; 13]

З метою підсилення впливу Звітів ОСНАД на процеси поліпшення якості аудиту в Україні доречним може бути підтримання на постійній основі діяльності «методологічного кабінету» при ОСНАД, за прикладом Австрії, який би публікував детальні роз’яснення до найбільш частотних помилок, окреслених в Звітах за результатами проведених перевірок з контролю якості, і конкретні рекомендації щодо заходів з їх усунення, сформовані на основі методологічного інструментарію.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. Аналіз звітів регуляторів семи європейських країн підтвердив, що 2024 рік став важливою точкою адаптації до ризик-орієнтованого підходу в управлінні якістю. Найвищий відсоток порушень у країнах з розвиненим ринком стосується саме концептуальної побудови систем управління якістю, що свідчить про зміщення акценту з контролю окремих робочих документів на контроль цілісної архітектури бізнес-процесів аудиторської фірми.

2. Аналіз недоліків, встановлених у ході зовнішніх перевірок ОСНАД в Україні, засвідчив позитивну динаміку зменшення етичних порушень, проте звернув увагу на те, залишається високим рівень недоліків у компоненті «Виконання завдання». Це вказує на одночасну необхідність подальшого розвитку систем управління якістю аудиторських фірм за вимогами МСУЯ 1 та подолання базових методологічних недоліків у робочій документації.

3. Дослідженням встановлена дихотомія підходів нагляду, яка полягає в наявності фундаментальної відмінності між «превентивним підходом» розвинених економік та «транзакційним підходом» країн, що розвиваються (фокус на формальних помилках та дедлайнах). Для України підвищення ефективності систем управління якістю аудиторських фірм в цілому з переходом до превентивного нагляду є стратегічним пріоритетом інтеграції в європейський простір.

4. Для підвищення ефективності зовнішнього контролю з боку Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю в Україні доцільним є впровадження аналізу кореневих причин у публічні звіти та створення методологічного інструментарію (на прикладі Австрії), який би допомагав аудиторським фірмам не лише констатувати помилки, а й зрозуміти їх та розробити механізм усунення.

Перспективи подальших досліджень полягають в тому, що наукові розробки мають зосередитися на напрямах підвищення ефективності систем управління якості на рівні фірми і на рівні аудиторських завдань, подальшій автоматизації аудиту, впровадженні процедур надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку, що вже є актуальним для розвинених країн ЄС і найближчим часом становитиме виклик для українських аудиторських фірм.

Література

1. Darmawan A. Audit quality and its impact on financial reporting transparency. *Golden Ratio of Auditing Research.* 2023. Vol. 3. Issue 1. P. 32–45. DOI: https://doi.org/10.52970/grar.v3i1.375.

2. Highlights des constatations effectuées lors des contrôles de qualité 2024 menés auprès de réviseurs d'entreprises non EIP et best practices. CSR. 2025. URL: https://www.ctr-csr.be/sites/default/files/media/files/2025-11/baob_pointsdevue_highlights_2024.pdf (дата звернення: 13.11.2025).

3. Jahresbericht 2024. APAB. 2025. URL: https://www.apab.gv.at/DE/repos/files/APAB/files/open/APAB%5fJahresbericht%5f2024.pdf (дата звернення: 09.09.2025).

4. Kalita N., Tiwari R. K. Audit Quality Review: An Analysis Projecting the Past, Present, and Future. *Scientific Annals of Economics and Business*. 2023. Vol. 70. № 3. P. 353–377. DOI: https://doi.org/10.47743/saeb-2023-0032.

5. Lubenchenko O. E., Shulha S. V., Korinko M. D. New Standards of Quality Management in Audit: The Risk-Based Approach. *Statistics of Ukraine.* 2022. Vol. 96. № 1. P. 117–126. DOI: https://doi.org/10.31767/su.1(96)2022.01.11.

6. Raport de activitate aferent anului 2024. ASPAAS. 2025. URL: https://www.aspaas.gov.ro/raport-de-activitate/raport-de-activitate-2024/ (дата звернення: 19.09.2025).

7. Tätigkeitsbericht 2024 der Kommission für Qualitätskontrolle der Wirtschaftsprüferkammer. Wirtschaftsprüferkammer. 2025. URL: https://www.wpk.de/fileadmin/documents/Oeffentlichkeit/Berichte/Taetigkeitsbericht-KfQK-2024.pdf (дата звернення: 09.09.2025).

8. Zpráva o činnosti Rady pro veřejný dohled nad auditem za rok 2024. RVDA. 2025. URL: https://www.rvda.cz/contents/download/268/zprava-o-cinnosti-v-roce-2024 (дата звернення: 09.09.2025).

9. Звіт про діяльність Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю за 2024 рік. 2025. URL: https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2025/08/Звіт-про-діяльність-ОСНАД-за-2024-рік-на-сайт.pdf (дата звернення: 19.09.2025).

10. Кузик Н. П., Шевчук К. В., Вершута Ю. С. Якість як детермінантна ознака аудиту фінансової звітності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-137.

11. Міжнародний стандарт управління якістю 1 «Управління якістю для фірм, що виконують аудити чи огляди фінансової звітності, або інші завдання з надання впевненості чи супутніх послуг». 2021. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Hide/4_ISQM_1_Final_Standard_(Not_Formatted)(uk).pdf (дата звернення: 19.09.2025).

12. Міжнародний стандарт управління якістю 2 «Перевірки якості завдання». 2021. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Hide/5_ISQM_2_Final_Standard_Not_Formatted_uk.pdf (дата звернення: 19.09.2025).

13.Отчет за дейността през 2024 год. Комисия за публичен надзор над регистрираните одитори. 2025. URL: https://www.cposa.bg/media/03tpnydx/отчет-за-дейността-на-комисията-за-публичен-надзор-над-регистрираните-одитори-през-2024-г.pdf (дата звернення: 19.09.2025).

14.Редько О. Ю. Дволикий Янус якості українського аудиту. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2020. № 3. DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.3-2020.07.

15.Хрип'юк В. І., Ковальова В. Ю. Проблемні питання якості аудиторських послуг. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51.

References

1. Darmawan, A. (2023), "Audit quality and its impact on financial reporting transparency", *Golden Ratio of Auditing Research,* vol. 3, issue 1, pp. 32–45, DOI: https://doi.org/10.52970/grar.v3i1.375.

2. Highlights des constatations effectuées lors des contrôles de qualité 2024 menés auprès de réviseurs d'entreprises non EIP et best practices (2025), CSR, available at: https://www.ctr-csr.be/sites/default/files/media/files/2025-11/baob_pointsdevue_highlights_2024.pdf (access date November 13, 2025).

3. Jahresbericht 2024 (2025), APAB, available at: https://www.apab.gv.at/DE/repos/files/APAB/files/open/APAB%5fJahresbericht%5f2024.pdf (access date September 09, 2025).

4. Kalita, N. and Tiwari, R.K. (2023), "Audit Quality Review: An Analysis Projecting the Past, Present, and Future", *Scientific Annals of Economics and Business,* vol. 70, no. 3, pp. 353-377, DOI: https://doi.org/10.47743/saeb-2023-0032.

5. Lubenchenko, O.E., Shulha, S.V. and Korinko, M.D. (2022), "New Standards of Quality Management in Audit: The Risk-Based Approach", *Statistics of Ukraine,* vol. 96, no. 1, pp. 117–126, DOI: https://doi.org/10.31767/su.1(96)2022.01.11.

6. Raport de activitate aferent anului 2024 (2025), Autoritatea pentru Supravegherea Publică a Activității de Audit Statutar (ASPAAS), available at: https://www.aspaas.gov.ro/raport-de-activitate/raport-de-activitate-2024/ (access date September 19, 2025).

7. Tätigkeitsbericht 2024 der Kommission für Qualitätskontrolle der Wirtschaftsprüferkammer (2025), Wirtschaftsprüferkammer, available at: https://www.wpk.de/fileadmin/documents/Oeffentlichkeit/Berichte/Taetigkeitsbericht-KfQK-2024.pdf (access date September 09, 2025).

8. Zprava o cinnosti Rady pro verejny dohled nad auditem za rok 2024 (2025), Rada pro verejny dohled nad auditem (RVDA), available at: https://www.rvda.cz/contents/download/268/zprava-o-cinnosti-v-roce-2024 (access date September 09, 2025).

9. Zvit pro diialnist Orhanu suspilnoho nahliadu za audytorskoiu diialnistiu za 2024 rik (2025), Audit Public Oversight Body, available at: https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2025/08/Zvit-pro-diialnist-OSNAD-za-2024-rik-na-sait.pdf (access date September 19, 2025).

10.Kuzyk, N.P., Shevchuk, K.V. and Vershuta, Yu.S. (2024), "Quality as a determinant feature of financial statement audit", *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 70, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-137.

11.Ministry of Finance of Ukraine (2021), International Standard on Quality Management (ISQM) 1, "Quality management for firms that perform audits or reviews of financial statements, or other assurance or related services engagements", available at: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Hide/4_ISQM_1_Final_Standard_(Not_Formatted)(uk).pdf (access date September 19, 2025).

12.Ministry of Finance of Ukraine (2021), International Standard on Quality Management (ISQM) 2, "Engagement Quality Reviews", available at: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Hide/5_ISQM_2_Final_Standard_Not_Formatted_uk.pdf (access date September 19, 2025).

13.Otchet za deinostta prez 2024 god (2025), Komisiya za publichen nadzor nad registriranite oditori, available at: https://www.cposa.bg/media/03tpnydx/otchet-za-deinostta-na-komisiyata-za-publichen-nadzor-nad-registriranite-oditori-prez-2024-g.pdf (access date September 19, 2025).

14.Redko, O.Yu. (2020), "The two-faced Janus of Ukrainian audit quality", *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu,* no. 3, DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.3-2020.07.

15.Khrypiuk, V.I. and Kovaliova, V.Yu. (2022), "Problematic issues of the quality of audit services", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51.

Гаєвський О.О.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ АУДИТУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РЕГУЛЯТОРНОМУ ПРОСТОРІ: ПОРІВНЯЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

Мета. Дослідження та систематизація ключових недоліків систем управління якістю на підставі аналізу звітів органів суспільного нагляду за аудиторською діяльністю країн ЄС та України з метою визначення спільних і відмінних проблем аудиторських фірм та оцінювання частоти їх виникнення.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу – для узагальнення типових недоліків систем управління якістю; порівняльний аналіз – для зіставлення

структури порушень у різних країнах; структурно-функціональний підхід – для формування матриці зрілості звітності органів нагляду; контент-аналіз – для обробки офіційних звітів регуляторів за 2023–2024 роки. Методологічною основою дослідження стали міжнародні стандарти управління якістю.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що у країнах з розвиненими ринками аудиторських послуг основна частка порушень стосується концептуальної побудови систем управління якістю. Встановлено трансформацію структури порушень в Україні із зміщенням акценту на компонент «Виконання завдання». Проаналізовано національні особливості фокусів регуляторного нагляду в розрізі семи європейських країн. Доведено існування дихотомії підходів зовнішнього контролю якості — превентивного та транзакційного. Узагальнено ключові напрями підвищення ефективності систем управління якістю в контексті інтеграції України до європейського регуляторного простору

Наукова новизна результатів дослідження. Встановлено дихотомію підходів зовнішнього нагляду за якістю аудиту, що дає змогу системно пояснити відмінності між превентивною моделлю розвинених економік та транзакційною моделлю країн, що розвиваються. Набуло подальшого розвитку теоретичне обґрунтування ролі систем управління якістю як ключового об'єкта регуляторного контролю в умовах впровадження МСУЯ 1 та МСУЯ 2. Удосконалено підхід до оцінювання звітності органів суспільного нагляду шляхом формування порівняльної матриці зрілості.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані органами суспільного нагляду, аудиторськими фірмами та професійними організаціями аудиторів для вдосконалення систем управління якістю, адаптації внутрішніх політик і процедур до вимог МСУЯ 1 та підвищення ефективності зовнішнього контролю.

Ключові слова: якість аудиту, управління якістю аудиту, система управління якістю, зовнішній контроль, Міжнародні стандарти управління якістю.

Haievskyi O.O.

CURRENT CHALLENGES IN AUDIT QUALITY MANAGEMENT WITHIN THE EUROPEAN REGULATORY FRAMEWORK: A COMPARATIVE ASSESSMENT AND DIRECTIONS FOR FURTHER IMPROVEMENT

Purpose. The aim of the study is to examine and systematize the key deficiencies of quality management systems based on an analysis of reports issued by public oversight bodies for audit activities in the EU countries and Ukraine, in order to identify common and distinctive problems faced by audit firms and to assess the frequency of their occurrence.

Methodology of research. The study employs methods of analysis and synthesis to generalize typical deficiencies of quality management systems; comparative analysis to examine the structure of violations across different countries; a structural and functional approach to develop a maturity matrix of oversight reporting; and content analysis to process official reports of regulators for 2023-2024. The methodological framework of the research is grounded in the International Standards on Quality Management.

Findings. It is substantiated that in countries with developed audit markets, the predominant share of deficiencies relates to the conceptual design of quality management systems. A transformation in the structure of deficiencies in Ukraine has been identified, marked by a shift of focus toward the "Engagement Performance" component. National specificities of regulatory oversight priorities across seven European countries have been analysed. The existence of a dichotomy in external quality control approaches – preventive and transactional – has been demonstrated. Key directions for enhancing the effectiveness of quality management systems in the context of Ukraine's integration into the European regulatory framework have been summarized.

Originality. A dichotomy of approaches to external oversight of audit quality has been established, which allows us to systematically explain the differences between the preventive model of developed economies and the transactional model of developing countries. The theoretical substantiation of quality management systems as a key object of regulatory control under the implementation of ISQM 1 and ISQM 2 has been further developed. The approach to assessing the reporting of public oversight bodies has been improved through the development of a comparative maturity matrix.

Practical value. The obtained findings may be used by public oversight bodies, audit firms, and professional audit organizations to enhance quality management systems, adapt internal policies and procedures to the requirements of ISQM 1, and improve the effectiveness of external oversight.

Key words: audit quality, audit quality management, quality management system, external oversight, International Standards on Quality Management.

Дата надходження рукопису: 24.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 19.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

УДК 338.47:658.7 **DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.30**
JEL Classification: L91, L14, O33, R41

Панасюк В.М.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри аудиту,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5133-6431,
Бобрівець В.В.,
PhD, доцент кафедри аудиту,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3156-7715,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

Panasyuk V.M.,
dr.sc.(econ.), professor,
head of the department of audit,
Bobrivets V.V.,
PhD, associate professor at the department of audit,
West Ukrainian National University, Ternopil

ECONOMIC DETERMINANTS OF THE DIGITALIZATION OF LOGISTICS PROCESSES IN GLOBAL SUPPLY CHAINS

Постановка проблеми. Глобальні ланцюги постачання функціонують в умовах підвищеної невизначеності, цінової волатильності, дефіциту ресурсів і зростання вимог до швидкості та прозорості логістичних операцій. За цих умов цифровізація логістичних процесів (планування попиту, управління запасами, складські операції, транспортне планування, відстеження вантажів, документообіг і взаємодія з контрагентами) перетворюється на ключовий інструмент підвищення ефективності та стійкості ланцюгів постачання. Водночас швидкість і глибина цифрової трансформації суттєво відрізняються між компаніями та країнами, адже залежать не тільки від наявності технологій, а насамперед від економічних чинників, зокрема структури витрат, інвестиційного потенціалу, рівня транзакційних витрат, масштабів діяльності, інтенсивності конкуренції, якості інституційного середовища, доступу до фінансових ресурсів і розвитку цифрової інфраструктури.

Проблема полягає в тому, що багато рішень щодо цифровізації логістики приймаються фрагментарно як реакція на операційні збої або вимоги окремих партнерів, без системного оцінювання економічної доцільності та ефектів для всієї мережі постачання. Це призводить до нерівномірної цифрової зрілості учасників ланцюга, розривів у даних, дублювання процесів, зростання витрат на інтеграцію та кіберризиків, а також до недоотримання потенційних вигод (скорочення логістичних витрат, зниження втрат часу, підвищення рівня сервісу, зменшення запасів, підвищення прогнозованості та адаптивності). Тому актуальною є потреба у визначенні та структуруванні економічних детермінантів цифровізації логістичних процесів і поясненні того, як вони впливають на інвестиційні рішення та результати функціонування глобальних ланцюгів постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації логістичних процесів у глобальних ланцюгах постачання активно розвивається у працях зарубіжних дослідників, які фокусуються на технологічних механізмах інтеграції даних і підвищенні стійкості ланцюгів. Зокрема, Ivanov D., Dolgui A. [1] обґрунтовують підхід цифрового двійника ланцюга постачання як інструмент управління ризиками та підвищення стійкості, що забезпечується поєднанням модельних і керованих

даними рішень у мережах постачання. Узагальнювальні огляди Bigliardi B., Filippelli S., Petroni A., Tagliente L. [2] систематизують ключові напрями цифровізації ланцюгів постачання (аналітика даних, платформи, інтеграція процесів, прозорість) і підкреслюють, що ефекти цифрових змін проявляються через оптимізацію процесів та координацію взаємодії між учасниками. Водночас у межах концепції *Logistics 4.0* Helo P. та Thai V. [3] демонструють, що «розумні» засоби відстеження підвищують операційну видимість і якість управлінських рішень у логістиці. Окремий напрям формують дослідження Queiroz M. та Fosso Wamba S. [4], які емпірично ідентифікують драйвери впровадження блокчейну у ланцюгах постачання (організаційна готовність, зовнішній тиск, очікувані вигоди та витрати впровадження).

Coase R.H. вперше системно обґрунтовано природу фірми через категорію трансакційних витрат, що стало основою нової інституційної економіки. Автор довів, що фірма виникає як механізм мінімізації витрат використання ринкового механізму, зокрема витрат пошуку інформації, укладання та контролю контрактів. Ця концепція заклала теоретичний фундамент для подальших досліджень меж фірми, організаційних структур і альтернативних форм координації економічної діяльності [5].

Williamson O.E. розвинув і поглибив теорію трансакційних витрат, сформувавши цілісну концепцію економічних інституцій капіталізму. Він обґрунтував вибір між ринком, ієрархією та гібридними формами організації як результат порівняння витрат координації та контролю за умов опортунізму й специфічності активів [6].

Вітчизняні дослідження концентруються на прикладних аспектах цифрової трансформації логістики та ланцюгів постачання, а також на її впливі на бізнес-моделі й результативність логістичної діяльності. Так, Харун О. і Грицина Л. [7] узагальнюють підходи до трактування діджиталізації, окреслюють її елементи та важелі впливу на трансформацію бізнес-моделей у логістичній сфері, акцентуючи на ролі цифрових технологій у модернізації управління ланцюгами постачання. Штельмашук М. [8] розглядає сучасний стан і перспективи цифровізації та автоматизації логістичних процесів (складські й транспортні операції, IoT, SCM-рішення), підкреслюючи потенціал зниження витрат і зростання ефективності.

Разом із тим, у наявних публікаціях зберігаються невирішені частини загальної проблеми, що є критичними саме для теми цієї статті. По-перше, значна частина робіт фокусується на технологіях і організаційній готовності, тоді як економічні детермінанти цифровізації (структура витрат, транзакційні витрати, обмеження інвестицій, ефект масштабу, доступ до фінансування, інституційні умови та інфраструктура) часто не систематизуються в єдину логіку прийняття рішень. По-друге, недостатньо розкрито механізми трансляції інвестицій у цифрові рішення у вимірювані результати (зниження логістичних витрат, скорочення часу циклу, підвищення рівня сервісу) з урахуванням неоднорідності учасників глобальних ланцюгів постачання. По-третє, для українського контексту обмежено представлено порівняльні оцінки, які б одночасно враховували економічну доцільність, ризики інтеграції та специфіку інституційного середовища. Саме усунення цих прогалин (через виокремлення та структурування економічних детермінант цифровізації логістичних процесів у глобальних ланцюгах постачання) і становить дослідницький фокус статті.

Постановка завдання. Метою статті є визначення та систематизація економічних детермінант цифровізації логістичних процесів у глобальних ланцюгах постачання та обґрунтування їх впливу на інвестиційні рішення й результативність логістичної діяльності. Для досягнення мети поставлено завдання: виокремити ключові економічні детермінанти (структура витрат, інвестиційний потенціал, транзакційні витрати, ефект масштабу, конкурентний тиск, інституційне середовище, доступ до фінансування та цифрової інфраструктури); уточнити зміст цифровізації логістичних процесів у контексті глобальних ланцюгів постачання; запропонувати логічну модель взаємозв'язків «детермінанти – інструменти цифровізації – економічні результати» та окреслити практичні імплікації для підприємств і політики розвитку цифрової логістики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізацію логістичних процесів у глобальних ланцюгах постачання доцільно трактувати як перехід від ізольованої автоматизації окремих операцій до наскрізного управління потоками (матеріальними, інформаційними та фінансовими) на основі даних у наближеному до реального часу. Практично це означає інтеграцію планування попиту, управління запасами, складування, транспортування, митно-документарних процедур та сервісу клієнта у єдиний цифровий контур із прозорими правилами обміну даними між учасниками мережі. В умовах глобальної фрагментації виробництва така інтеграція є критичною, оскільки збої мають «хвильовий ефект» у мережі, а рішення, прийняті на одному вузлі, змінюють витрати й ризики на інших. Концепція цифрового двійника ланцюга постачання підкреслює цю логіку: цифровий двійник відтворює поточний стан мережі, дає змогу моделювати сценарії збоїв і оцінювати наслідки управлінських рішень для стійкості та витрат ланцюга постачання [9].

Цифровізація логістики має сенс лише тоді, коли забезпечує вимірюваний економічний результат. Як правило, він проявляється у зменшенні транзакційних витрат, пов'язаних із пошуком інформації, узгодженням умов, контролем виконання та врегулюванням розбіжностей, у скороченні операційних витрат на складські й транспортні операції, управління запасами та простої, а також у

підвищенні якості сервісу й передбачуваності постачань. Оглядові дослідження з цифровізації ланцюгів постачання свідчать, що стійкий позитивний ефект частіше досягається за умови комплексного впровадження цифрових рішень, коли дані інтегруються, процеси стандартизуються, а управлінські рішення підтримуються аналітикою, тоді як ізольовані локальні ініціативи дають обмежений результат [10]. Для систематизації цифрових рішень у логістиці та узгодження їх із етапами логістичного процесу узагальнено ключові інструменти та економічну логіку їх застосування (табл. 1).

Таблиця 1

Основні цифрові інструменти за етапами логістичного процесу

Етап	Цифрові рішення	Типова економічна логіка ефекту
Планування попиту й запасів	системи розширеного планування; системи управління ланцюгом постачання; прогнозування на основі великих даних і машинного навчання; інтеграція із системою планування ресурсів підприємства	менше надлишкових запасів і дефіциту; швидша реакція на зміни попиту
Складування	система управління складом; радіочастотна ідентифікація; датчики інтернету речей; адресне зберігання; роботизація й автоматизація	скорочення часу операцій; менше помилок комплектації; менше втрат і простоїв
Транспорту і маршрутизації	система управління транспортом; оптимізація маршрутів; телематика; розрахунок прогнозованого часу прибуття	зниження транспортних витрат і часу доставки; кращий контроль виконання
Простежуваності	інтелектуальне відстеження та простежуваність; датчики інтернету речей; платформи видимості ланцюга постачання	менше «сліпих зон»; якісніші рішення під час збоїв і затримок
Документообігу і взаємодії	електронний обмін даними; програмні інтерфейси для інтеграції; електронні документи; електронний підпис; електронна автентифікація; електронний коносамент	менше адміністративних витрат; швидші операції; менше помилок у документах
Управління ризиками та стійкістю	цифрові двійники; сценарне моделювання; інформаційні панелі моніторингу	керування «хвильовими ефектами» збоїв; зниження втрат від ризиків

Джерело: узагальнено за [11–12]

Теоретичною основою виокремлення економічних детермінант цифровізації виступає підхід транзакційних витрат, відповідно до якого компанії та мережі вибудовують механізми координації так, щоб зменшити витрати пошуку інформації, укладання угод, моніторингу виконання та забезпечення дотримання контрактних зобов'язань. Класичні праці з теорії фірми та транзакційної економіки обґрунтовують, що межі й форми координації залежать від співвідношення витрат, які виникають під час ринкового обміну, і витрат внутрішньої організації взаємодії [11; 13]. У логістиці цифрові інструменти змінюють цю пропорцію, адже коли технології забезпечують дешевший і надійніший обмін даними та контроль операцій, зростає економічна доцільність розширення кооперації між учасниками, поглиблення інтеграції процесів і переходу до точніших режимів планування на основі даних.

З огляду на це, ключові економічні чинники, що визначають інтенсивність і глибину цифровізації логістичних процесів, систематизовано та подано у вигляді детермінант і можливих індикаторів їх оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2

Економічні детермінанти цифровізації логістики та індикатори оцінювання

Детермінанта	Як проявляється у рішенні про цифровізацію	Практичні індикатори або наближені показники
1	2	3
Структура витрат логістики	чим вищі витрати та втрати, то сильніший стимул до цифрових інновацій	частка логістичних витрат у собівартості; втрати від помилок, простоїв і затримок
Інвестиційний потенціал і доступ до фінансування	обмежує швидкість і глибину впровадження	обсяг капітальних інвестицій; операційний грошовий потік; вартість капіталу; доступ до кредитів і грантів
Рівень транзакційних витрат у взаємодії	визначає окупність інтеграції даних і стандартизації	тривалість узгоджень; кількість ручних операцій; частота помилок у документах
Масштаб діяльності та ефект масштабу	великі мережі швидше охоплюють платформи та аналітичні рішення	обсяг відправок; кількість складів і маршрутів; географія постачань
Конкурентний тиск і вимоги клієнтів	прискорює впровадження видимості ланцюга постачання та сервісних рішень	показники якості сервісу (своєчасність і повнота поставок); штрафи за невиконання умов рівня сервісу; вимоги простежуваності

продовження табл. 2

1	2	3
Інституційне середовище та регулювання	формує впровадження електронних документів, безпаперової торгівлі та стандартизації	рівень цифрової зрілості митниці й державних сервісів; правила використання електронного підпису та електронних документів
Розвиток цифрової інфраструктури та сумісності	визначає технічну й економічну можливість інтеграції	якість зв'язку; доступність хмарних сервісів; рівень стандартизації програмних інтерфейсів і електронного обміну даними
Організаційні компетенції (людський капітал)	впливають на вартість переходу та ефект від аналітики	цифрові навички персоналу; витрати на навчання; зрілість і регламентованість процесів

Джерело: сформовано на основі [11; 13]

Водночас наявність технологічного рішення сама по собі не гарантує його застосування, оскільки рішення щодо цифровізації приймаються під впливом сукупності економічних детермінант, що визначають очікувану окупність, ризики та спроможність до впровадження.

Емпіричні дослідження в межах концепції *Logistics 4.0* показують, що технології простежуваності «інтелектуальне відстеження та простежуваність» створюють економічний ефект передусім через підвищення видимості та зменшення невизначеності в операціях (точніші ETA, менше неочікуваних затримок, краща диспетчеризація) [12]. Аналогічно, дослідження впровадження блокчейн-рішень у ланцюгах постачання демонструють, що драйвери та бар'єри мають виразну економічну природу, а саме: очікувані вигоди, витрати впровадження, організаційна готовність та зовнішній тиск з боку ринку й партнерів [14].

Критичною сферою матеріалізації економічних детермінант є цифровізація документарних процедур. Перехід до безпаперових торговельних процесів знижує транзакційні витрати у транскордонних операціях, скорочує час обробки та кількість помилок у документообігу, а також відповідає сучасним міжнародним практикам і стандартам електронного обміну даними. Зокрема, у матеріалах Світової організації торгівлі з питань безпаперової торгівлі підкреслено важливість електронного подання документів у контексті процедур, пов'язаних із виконанням Угоди про спрощення процедур торгівлі [15]. На галузевому рівні стандарти електронного коносамента (eBL) та уніфікація даних і процесів розглядаються як інструменти підвищення ефективності й взаємосумісності цифрових рішень у сфері морських перевезень [16].

Окремо слід враховувати, що цифровізація дає максимальний ефект тоді, коли організація формує динамічні здатності, тобто здатність швидко перебудовувати процеси, оновлювати ланцюг постачання та використовувати дані для адаптації до шоків. У практичному вимірі це означає, що інвестиції лише в інфраструктуру або окремі програмні рішення без одночасних змін у процесах і компетенціях можуть не забезпечити очікуваного економічного результату (рис. 1).

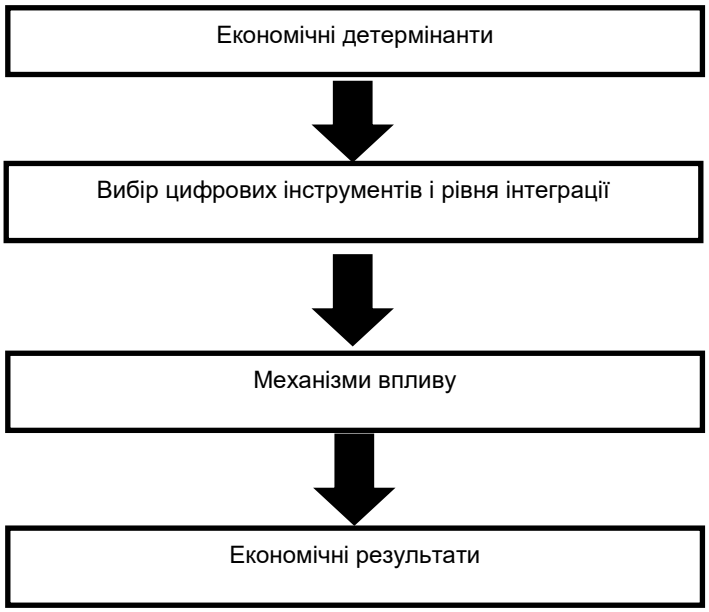

Рис. 1. Концептуальна модель економічних детермінант цифровізації логістичних процесів
Джерело: авторська розробка на основі [7]

У вітчизняних дослідженнях цифровізація логістики також описується через призму економічної ефективності та оптимізації складування й транспорту, зниження витрат, підвищення керованості й якості сервісу (табл. 3). Зокрема, у роботі М. Штельмашук узагальнено інструментарій цифровізації та автоматизації логістичних процесів і акцентовано, що сучасні технології здатні підвищувати ефективність і знижувати витрати через автоматизацію складських і транспортних операцій [8]. Аналогічно, у статті Н. Канцедал, О. Леги, Є. Морозова підкреслюється роль нових цифрових технологій у підвищенні прозорості й оптимізації управління логістичними процесами, а також важливість розвитку компетенцій персоналу як умови реалізації економічного ефекту [17].

Таблиця 3

Очікувані економічні ефекти цифровізації логістики та метрики результативності

Напрям ефекту	Зміст	Метрики для вимірювання
Скорочення витрат	транспорт, склад, запаси, адміністративні витрати	логістичні витрати на обробку замовлення, вартість обслуговування
Прискорення циклу	швидкість проведення операції й документообіг	час митного, документарного оформлення, час комплектації
Підвищення сервісу	точність, своєчасність, прозорість	рівень повернень або рекламацій, точність ETA
Зменшення ризикових втрат	швидша реакція на збої, менше простоїв	тривалість зупинок, втрати від збоїв, частота критичних інцидентів
Підвищення стійкості	здатність адаптуватися до шоків	час до відновлення, ефективність виконання плану дій при збоях

Джерело: узагальнено за [16–17]

Цифровізація логістики у глобальних ланцюгах постачання є передусім економічно зумовленим процесом, у межах якого однакові технологічні рішення можуть забезпечувати різні результати залежно від структури витрат, рівня транзакційних витрат, масштабу мережі, доступу до фінансових ресурсів, особливостей регуляторного та інституційного середовища, а також стану цифрової інфраструктури. Для глобальних ланцюгів постачання критичною є узгодженість цифрової зрілості між учасниками мережі, оскільки асиметрія даних і різні стандарти обміну інформацією створюють розриви у процесах, підвищують витрати інтеграції та знижують ефективність використання цифрових інструментів на рівні всієї мережі. У цьому контексті ключового значення набуває не лише вибір технологій, а й економічне обґрунтування спільних правил даних, стандартів процесів і механізмів координації, що забезпечують масштабування цифрових рішень та стабільний ефект для всіх ланок ланцюга постачання.

Висновки з проведеного дослідження. У ході дослідження встановлено, що цифровізація логістичних процесів у глобальних ланцюгах постачання є економічно детермінованим процесом, у межах якого впровадження ідентичних технологічних рішень (ERP-систем, платформ управління перевезеннями, цифрових двійників, інструментів Big Data та штучного інтелекту) генерує різний економічний ефект залежно від параметрів середовища функціонування мережі. Результативність цифрових трансформацій визначається співвідношенням інвестиційних витрат і очікуваної економії трансакційних та операційних витрат, масштабом мережі постачання, складністю координації контрагентів, рівнем вертикальної та горизонтальної інтеграції, доступністю фінансових ресурсів і швидкістю окупності проєктів. В умовах високої волатильності попиту та зростання логістичних ризиків цифрові інструменти створюють додаткову цінність лише тоді, коли забезпечують скорочення витрат координації, підвищення прозорості потоків та зменшення інформаційної невизначеності.

Обґрунтовано, що найбільш відчутні результати цифровізації проявляються через зниження операційних і транзакційних витрат, скорочення тривалості логістичного циклу, підвищення прозорості та керованості потоків, а також через зменшення втрат від збоїв і підвищення рівня сервісу. Для глобальних ланцюгів постачання ключовою умовою ефективності є синхронізація рівнів цифрової зрілості між усіма учасниками мережі. Асиметрія даних, несумісність програмних рішень та відмінності у стандартах електронного обміну інформацією призводять до виникнення «вузьких місць», збільшення витрат на інтеграцію та дублювання функцій контролю. У таких умовах частина цифрового потенціалу втрачається через необхідність ручного узгодження даних, конвертації форматів і додаткового аудиту інформації. Відтак економічний ефект цифровізації досягається лише за умови формування єдиної цифрової архітектури ланцюга постачання, уніфікації стандартів, впровадження інтероперабельних платформ та створення механізмів спільного управління даними, що забезпечують зниження трансакційних витрат і підвищення загальної продуктивності мережі.

Отримані результати можуть бути використані для обґрунтування пріоритетів цифрової трансформації логістики, оцінювання її економічної доцільності та формування практичних рішень на рівні підприємств і регуляторної політики.

Література

1. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning & Control.* 2021. Vol. 32. Iss. 9. P. 775-788. DOI: 10.1080/09537287.2020.1768450.

2. Bigliardi B., Filippelli S., Petroni A., Tagliente L. The digitalization of supply chain: a review. *Procedia Computer Science*. 2022. №200. P. 1806–1815. DOI: 10.1016/j.procs.2022.01.381.

3. Helo P., Thai V. V. Logistics 4.0 – digital transformation with smart connected tracking and tracing devices. *International Journal of Production Economics*. 2024. № 275. 109336. DOI: 10.1016/j.ijpe.2024.109336.

4. Queiroz M. M., Fosso Wamba S. Blockchain adoption challenges in supply chain: An empirical investigation of the main drivers in India and the USA. *International Journal of Information Management*. 2019. № 46. С. 70–82. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.021.

5. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. № 4(16). P. 386–405. DOI: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.

6. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press; 1985. 450 p.

7. Харун О., Грицина Л. Вплив діджиталізації на розвиток інноваційних бізнес-моделей логістичної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 12(6/1). DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-18.

8. Штельмашук М.С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-193.

9. World Trade Organization. Cross-border Paperless Trade Toolkit. 2022. 52 p.

10. Digital Container Shipping Association (DCSA). Standard for the Bill of Lading: a roadmap towards eDocumentation. Version 1.0. 2020 Dec. 39 p.

11. State of the Art of Digital Twins in Improving Supply Chain Resilience / Roman E. A., Stere A. S., Roșca E., Radu A. V., Codroiu D., Anamaria I. *Logistics.* 2025. Vol. 9. Iss. 1. DOI: 10.3390/logistics9010022.

12. Ogunsoto O. V., Olivares-Aguila J., ElMaraghy W. A conceptual digital twin framework for supply chain recovery and resilience. *Supply Chain Analytics*. 2025. № 9. 100091. DOI: 10.1016/j.sca.2024.100091.

13. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 18(7). P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

14. Badakhshan E., Ball P. Applying digital twins for inventory and cash management in supply chains under physical and financial disruptions. *International Journal of Production Research*. 2023. № 61(15). P. 5094–5116. DOI: 10.1080/00207543.2022.2093682.

15. Ben-Daya M., Hassini E., Bahroun Z. Internet of things and supply chain management: a literature review. *International Journal of Production Research*. 2019. № 57(15–16). P. 4719–4742. DOI: 10.1080/00207543.2017.1402140.

16. Tukamuhabwa B. R., Stevenson M., Busby J., Zorzini M. Supply chain resilience: definition, review and theoretical foundations for further study. *International Journal of Production Research*. 2015. № 53(18). P. 5592–5623. DOI: 10.1080/00207543.2015.1037934.

17. Канцедал Н. А., Лега О. В., Морозов Є. О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45–51. DOI: 10.30838/EP.199.45-51.

References

1. Ivanov, D. and Dolgui, A. (2021), "A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0", *Production Planning & Control*, Vol. 32, Iss. 9, pp. 775-788, DOI: 10.1080/09537287.2020.1768450.

2. Bigliardi, B., Filippelli, S., Petroni, A. and Tagliente, L. (2022), "The digitalization of supply chain: a review", *Procedia Computer Science*, Vol. 200, pp. 1806–1815, DOI: 10.1016/j.procs.2022.01.381.

3. Helo, P. and Thai, V.V. (2024), "Logistics 4.0 – digital transformation with smart connected tracking and tracing devices", *International Journal of Production Economics*, Vol. 275, 109336, DOI: 10.1016/j.ijpe.2024.109336.

4. Queiroz, M.M. and Fosso Wamba, S. (2019), "Blockchain adoption challenges in supply chain: An empirical investigation of the main drivers in India and the USA", *International Journal of Information Management*, no. 46, pp. 70–82, DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.021.

5. Coase, R.H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, no. 16, pp. 386–405, DOI: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.

6. Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York, USA, 450 p.

7. Kharun, O. and Hrytsyna, L. (2022), “Impact of digitalization on the development of innovative business models of the logistics sphere”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 12, Vol. 3, DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-18.

8. Shtelmashuk, M.S. (2024), “Digitalization and automation of logistics processes: current state and prospects”, *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-193.

9. World Trade Organization (2022), *Cross-border Paperless Trade Toolkit*. 52 p.

10. Digital Container Shipping Association (DCSA) (2020), *Standard for the Bill of Lading: a roadmap towards eDocumentation*, Version 1.0, December, 39 p.

11. Roman, E.A., Stere, A.S., Roșca, E. et al. (2025), “State of the Art of Digital Twins in Improving Supply Chain Resilience”, *Logistics*, Vol. 9, Iss. 1, DOI: 10.3390/logistics9010022.

12. Ogunsoto, O.V., Olivares-Aguila, J. and ElMaraghy, W. (2025), “A conceptual digital twin framework for supply chain recovery and resilience”, *Supply Chain Analytics*, no. 9, 100091, DOI: 10.1016/j.sca.2024.100091.

13. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533, DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

14. Badakhshan, E. and Ball, P. (2023), “Applying digital twins for inventory and cash management in supply chains under physical and financial disruptions”, *International Journal of Production Research*, Vol. 61, no. 15, pp. 5094–5116, DOI: 10.1080/00207543.2022.2093682.

15. Ben-Daya, M., Hassini, E. and Bahroun, Z. (2019), “Internet of things and supply chain management: a literature review”, *International Journal of Production Research*, Vol. 57, no. 15–16, pp. 4719–4742, DOI: 10.1080/00207543.2017.1402140.

16. Tukamuhabwa, B.R., Stevenson, M., Busby, J. and Zorzini, M. (2015), “Supply chain resilience: definition, review and theoretical foundations for further study”, *International Journal of Production Research*, Vol. 53, no. 18, pp. 5592–5623, DOI: 10.1080/00207543.2015.1037934.

17. Kantsedal, N.A., Leha, O.V. and Morozov, Ye.O. (2025), “Digitalization of logistics: new technologies to improve management and optimization”, *Ekonomichnyi prostir*, no. 199, pp. 45–51, DOI: 10.30838/EP.199.45-51.

Панасюк В.М., Бобрівець В.В.

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

Мета. Метою статті є визначення та систематизація економічних детермінант цифровізації логістичних процесів у глобальних ланцюгах постачання та обґрунтування їх впливу на інвестиційні рішення й результативність логістичної діяльності.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використано методи структурно-логічного аналізу для побудови логіки дослідження та формування концептуальної моделі; аналітико-порівняльний аналіз, дедукцію і синтез – для узагальнення підходів до цифровізації логістики та систематизації інструментів (SCM/ERP-інтеграція, WMS, TMS, IoT, tracking and tracing, e-документообіг, аналітика даних); метод класифікації та структуризації – для виокремлення груп економічних детермінант і формування переліку індикаторів їх оцінювання; табличний метод і метод візуалізації – для представлення результатів дослідження у вигляді узагальнювальних таблиць і концептуальної схеми.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що цифровізація логістики в глобальних ланцюгах постачання є економічно зумовленою трансформацією, а її результативність залежить від структури логістичних витрат, рівня транзакційних витрат, інвестиційного потенціалу, масштабів діяльності, конкурентного тиску, інституційно-регуляторних умов і розвитку цифрової інфраструктури. Показано, що економічний ефект цифровізації проявляється через скорочення операційних і транзакційних витрат, зменшення тривалості логістичного циклу, підвищення прозорості та керованості потоків, зниження втрат від збоїв і покращення сервісу. Доведено, що найбільш стійкі результати досягаються за умов комплексного впровадження цифрових рішень із інтеграцією даних, стандартизацією процесів і аналітичною підтримкою управлінських рішень, тоді як фрагментарні ініціативи часто не забезпечують очікуваної окупності.

Наукова новизна результатів дослідження. Подальшого розвитку набув підхід до трактування цифровізації логістичних процесів як системного управлінського рішення, детермінованого сукупністю економічних чинників, а також запропоновано концептуальну модель взаємозв’язків між економічними детермінантами, вибором діджитал-інструментів, механізмами економічного впливу та результативністю логістичної діяльності у глобальних ланцюгах постачання.

Практична значущість результатів дослідження. Запропонована систематизація економічних детермінант і індикаторів може бути використана підприємствами для обґрунтування інвестицій у цифрові логістичні рішення, визначення пріоритетів цифрової трансформації та оцінювання її економічної доцільності. Результати також доцільно застосовувати органами державного управління

та інституціями розвитку під час формування політики підтримки цифрової інфраструктури, стандартизації обміну даними та розвитку paperless-процедур, що підвищують конкурентоспроможність і стійкість ланцюгів постачання.

Ключові слова: логістика, логістичний процес, економічні детермінанти, ефективність, економічний розвиток, розвиток, цифрова трансформація, цифровізація, цифрова економіка.

Panasyuk V.M., Bobrivets V.V.

ECONOMIC DETERMINANTS OF THE DIGITALIZATION OF LOGISTICS PROCESSES IN GLOBAL SUPPLY CHAINS

Purpose. The aim of the article is to identify and systematize the economic determinants of the digitization of logistics processes in global supply chains and to justify their impact on investment decisions and the effectiveness of logistics activities.

Methodology of research. Structural and logical analysis was applied to build the research framework and develop a conceptual model. Analytical and comparative analysis, deduction, and synthesis were used to generalize approaches to logistics digitalization and systematize digital tools (SCM/ERP integration, WMS, TMS, IoT, tracking and tracing, e-document workflow, data analytics). Classification and structuring methods were employed to identify groups of economic determinants and propose assessment indicators. Tabular and visualization methods were used to present the findings in summary tables and a conceptual scheme.

Findings. The study substantiates that logistics digitalization in global supply chains is an economically driven transformation, and its performance depends on the cost structure of logistics, transaction costs, investment capacity, scale of operations, competitive pressure, institutional and regulatory conditions, and the level of digital infrastructure. The economic effect is primarily achieved through reductions in operational and transaction costs, shorter logistics cycle time, increased transparency and controllability of flows, lower losses from disruptions, and improved service. Sustainable positive outcomes are more likely under comprehensive implementation with data integration, process standardization, and analytics-supported decision-making, whereas fragmented initiatives often fail to deliver the expected payback.

Originality. The study further develops the approach that conceptualizes logistics digitalization as a systemic managerial decision determined by a set of economic factors, and proposes a conceptual model linking economic determinants, the choice of digital tools, mechanisms of economic impact, and performance outcomes in global supply chains.

Practical value. The proposed systematization of determinants and indicators can support firms in substantiating investments in digital logistics solutions, setting transformation priorities, and assessing economic feasibility. The findings may also inform public policy aimed at developing digital infrastructure, standardizing data exchange, and promoting paperless procedures to strengthen supply chain competitiveness and resilience.

Key words: logistics, logistics process, economic determinants, efficiency, economic development, development, digital transformation, digitalization, digital economy.

Дата надходження рукопису: 15.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 21.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 338.24:005.96:658.114:502 DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.31
JEL Classification: E02, O10, O20, Q01

Крамарчук С.П.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5130-9954,
Крисько Ж.Л.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6968-0759,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ МІЖРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ

Kramarchuk S.P.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of management, public administration, and human resources,
Krysko Zh.L.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of management, public administration, and human resources,
West Ukrainian National University, Ternopil

STRATEGIC MODEL OF MULTI-LEVEL MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S NATIONAL ECONOMY BASED ON BENCHMARKING

Постановка проблеми. Сучасний розвиток національної економіки України відбувається в умовах посилення глобальних економічних трансформацій, зростання екологічних загроз, поглиблення соціальних диспропорцій та необхідності післявоєнного відновлення. У цих умовах забезпечення сталого розвитку стає ключовим пріоритетом державної економічної політики, що вимагає переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного стратегічного підходу.

Незважаючи на наявність стратегічних документів і програм соціально-економічного розвитку, управління процесами сталого розвитку в Україні характеризується недостатньою узгодженістю між макро-, мезо- та мікрорівнями. Відсутність ефективного механізму міжрівневої координації призводить до дисбалансу між загальнодержавними цілями, регіональними пріоритетами та практиками суб'єктів господарювання, що знижує результативність реалізації політики сталого розвитку.

Однією з ключових проблем є обмежене використання інструментів порівняльного аналізу та оцінювання ефективності управлінських рішень. Зокрема, бенчмаркінг як метод зіставлення фактичних показників розвитку з еталонними значеннями та кращими міжнародними практиками недостатньо інтегрований у систему стратегічного управління сталим розвитком національної економіки. Це ускладнює об'єктивну оцінку досягнення цілей сталого розвитку та своєчасне коригування економічної політики.

Таким чином, актуальною науково-практичною проблемою є відсутність стратегічної моделі міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України, що базується на системному застосуванні бенчмаркінгу. Розв'язання зазначеної проблеми дозволить підвищити узгодженість управлінських рішень на різних рівнях економічної системи, забезпечити об'єктивність оцінювання результатів сталого розвитку та сформувати передумови для довгострокового соціально-економічного зростання України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку національної економіки та формування ефективних інструментів управління цим процесом є предметом активних наукових досліджень у міжнародній та вітчизняній економічній науці. Концептуальні засади сталого

розвитку були закладені у доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку Our Common Future (1987), де вперше обґрунтовано необхідність інтеграції економічних, екологічних і соціальних цілей у систему державної політики.

Подальший розвиток цієї концепції отримав відображення у працях Дж. Д. Сакса, зокрема у монографії [11] підкреслюється важливість комплексного та багатовимірного підходу до оцінювання сталого розвитку на національному рівні з урахуванням взаємозв'язку економічних, соціальних і екологічних показників. Автор акцентує увагу на необхідності застосування індикаторних систем та порівняльного аналізу для обґрунтування стратегічних рішень у сфері сталого розвитку.

Важливе місце серед інструментів оцінювання сталості посідає бенчмаркінг як метод порівняння фактичних результатів із кращими практиками. Класичні підходи до бенчмаркінгу систематизовані у працях Р. Кемпа [9], де розкрито його потенціал як інструменту підвищення ефективності організацій. Теоретичні положення, запропоновані автором, створюють основу для розширення бенчмаркінгу за межі мікрорівня та його використання у міжрівневому управлінні сталим розвитком.

Сучасні емпіричні дослідження демонструють можливості застосування бенчмаркінгу для оцінювання сталого розвитку на макрорівні. Зокрема, у статті [8] запропоновано багатовимірний підхід до порівняльного аналізу сталості країн ОЕСР із використанням goal-specific principal component analysis (PCA). Така методика дозволяє агрегувати значну кількість індикаторів і формувати інтегральні оцінки сталого розвитку, що є перспективним для адаптації в українському контексті. Подальший розвиток цього напряму представлено у роботі С. Шмельова [12], в якій здійснено порівняльне оцінювання прогресу сталого розвитку різних країн за широким набором економічних, соціальних та екологічних показників, що сприяє більш обґрунтованому формуванню національної економічної політики.

На мезорівні (рівні регіонів і міст) застосування бенчмаркінгу у поєднанні з мультикритеріальними методами оцінювання висвітлено у дослідженні С. Шмельова та І. Шмельової [13]. Автори пропонують підхід до «смарт-бенчмаркінгу» сталості міст і регіонів Європи, який дозволяє враховувати територіальні дисбаланси, структурні особливості розвитку та специфіку регіональних соціально-економічних систем. Запропонована методика є релевантною для використання в умовах децентралізації та регіонального розвитку України.

Вітчизняні наукові дослідження також підтверджують актуальність міжрівневого підходу до управління сталим розвитком. Так, у працях І. Макаренка, П. Бріня та Я. Венлуня [3] обґрунтовано методику відбору релевантних бенчмарків у сфері звітування зі сталого розвитку з урахуванням українських реалій. У роботах І. Макаренка та С. Макаренка [10], а також у дослідженні І. Макаренка та співавторів [4], запропоновано багаторівневі системи бенчмарків та бенчмарк-аналіз інтегрованої звітності, що сприяє узгодженню стратегічних цілей на макро-, мезо- та мікрорівнях.

На мікрорівні значна кількість досліджень присвячена впровадженню ESG-підходів та оцінюванню корпоративної сталості. Зокрема, О. Гончаренко, О. Родіна та С. Орлова [1] аналізують інтеграцію ESG-критеріїв у систему стратегічного управління агропідприємств та їхній вплив на досягнення цілей сталого розвитку. Проблеми інтегрованої та ESG-звітності розглядаються також у працях О. Швидкої [6], І. Шостак та Г. Плисенка [7], а також у дослідженнях, присвячених звітності про сталий розвиток і оцінюванні відповідних показників [5]. Ці роботи підтверджують доцільність використання бенчмаркінгу на рівні підприємств для порівняльного оцінювання ESG-показників і формування стратегій корпоративної сталості.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, залишається недостатньо дослідженою проблема інтеграції бенчмаркінгу як системного інструменту міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України. Більшість наявних досліджень зосереджуються на окремих рівнях управління або мають фрагментарний характер, що ускладнює формування цілісної моделі координації цілей і показників сталого розвитку. Це зумовлює актуальність і наукову новизну даного дослідження, спрямованого на розробку стратегічної моделі міжрівневого управління сталим розвитком на основі бенчмаркінгу.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування та розробка стратегічної моделі міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України на основі бенчмаркінгу, що забезпечує координацію та узгодженість економічних, екологічних і соціальних цілей на макро-, мезо- та мікрорівнях з урахуванням національних і регіональних особливостей розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У даному дослідженні на базі аналізу сучасних підходів та практики до міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки нами розроблено схему, що відображає взаємозв'язок та взаємовпливи макро-, мезо- та мікрорівнів економіки на сталий розвиток національної економіки загалом (рис. 1).

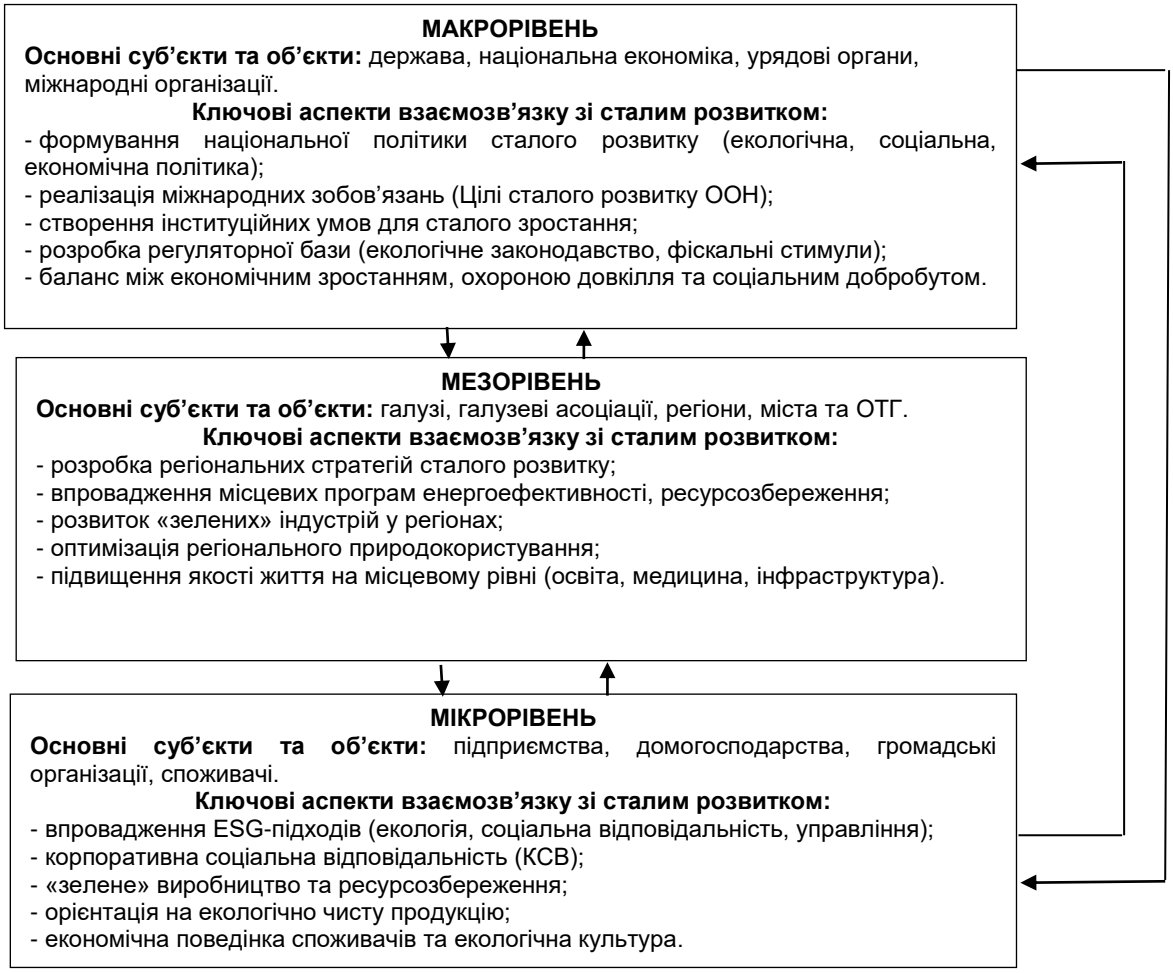

Рис. 1. Взаємозв'язок та взаємовпливи макро-, мезо- та мікрорівнів економіки на сталий розвиток національної економіки загалом

Джерело: розроблено авторами

Запропонована схема відображає системну взаємодію макро-, мезо- та мікрорівнів економіки у процесі формування та реалізації політики сталого розвитку національної економіки України на основі бенчмаркінгу. Вона ґрунтується на принципах ієрархічної узгодженості, двостороннього зворотного зв'язку та порівняльного аналізу результатів розвитку з еталонними орієнтирами й кращими міжнародними та національними практиками.

Макрорівень представлений органами державної влади, національними інституціями стратегічного планування та міжнародними організаціями. На цьому рівні формуються довгострокові стратегічні цілі сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку ООН, програм післявоєнного відновлення та євроінтеграційних пріоритетів України. Саме макрорівень визначає загальні правила, інституційні рамки та стратегічні орієнтири соціально-економічного й екологічного розвитку країни. Вплив макрорівня на мезорівень реалізується через формування державної політики, яка визначає стратегічні пріоритети регіонів і галузей шляхом бюджетного фінансування, програм розвитку, екологічних норм, інвестиційних і фіскальних стимулів. Центральні законодавчі акти у сфері охорони довкілля, соціального захисту, «зеленої» енергетики та ресурсоефективності транслюються у регіональні стратегії та програми сталого розвитку, забезпечуючи єдність національного економічного простору. Своєю чергою, вплив макрорівня на мікрорівень проявляється через податкову, екологічну та соціальну політику держави, яка безпосередньо впливає на стратегічні рішення підприємств і поведінку домогосподарств. Зокрема, законодавча та фінансова підтримка відновлюваної енергетики стимулює бізнес до переходу на сонячні та вітрові джерела енергії, а екологічні стандарти формують нові вимоги до виробництва і споживання.

Бенчмаркінг на макрорівні виконує роль стратегічно-орієнтуючого та коригуючого інструменту державної політики сталого розвитку. Його основне призначення полягає у порівняльній оцінці результативності національної соціально-економічної та екологічної політики з міжнародними еталонами, що дозволяє об'єктивно визначати позицію країни у глобальному вимірі та ідентифікувати системні обмеження розвитку. До ключових можливостей макрорівневого бенчмаркінгу належить формування інтегральних оцінок сталого розвитку на основі багатовимірних показників, що охоплюють

економічну динаміку, соціальну інклюзію та екологічну збалансованість. Порівняння таких оцінок з показниками країн ЄС та ОЕСР дозволяє виявляти відставання або конкурентні переваги України у конкретних сферах (енергетика, інфраструктура, соціальний захист, якість інститутів), що є підґрунтям для формування пріоритетів національних реформ.

Важливою функцією бенчмаркінгу на макрорівні є підтримка процесу євроінтеграції, оскільки він забезпечує зіставлення національних індикаторів з європейськими стандартами регулювання, екологічної політики та соціального розвитку. Це дозволяє не лише оцінювати ступінь гармонізації законодавства, а й адаптувати інструменти державної політики до практик країн, які успішно пройшли етапи структурних трансформацій і посткризового відновлення. Крім того, макрорівневий бенчмаркінг виконує трансляційну функцію, задаючи цільові орієнтири для мезо- та мікрорівнів. На основі міжнародних бенчмарків формуються національні нормативи, індикативні показники та стратегічні «маяки», які далі деталізуються у регіональних стратегіях і корпоративних практиках. Таким чином, бенчмаркінг забезпечує вертикальну узгодженість політики сталого розвитку та підвищує адаптивність управлінських рішень в умовах невизначеності.

Мезорівень охоплює галузі, кластери, галузеві асоціації, регіони, міста та об’єднані територіальні громади. Він виступає проміжною ланкою між стратегічними цілями макрорівня та практичною реалізацією сталого розвитку на мікрорівні. На цьому рівні здійснюється розробка регіональних стратегій сталого розвитку, впровадження програм енергоефективності, ресурсозбереження, розвитку «зелених» індустрій, оптимізації природокористування та підвищення якості життя населення. Вплив мезорівня на мікрорівень полягає у створенні умов для функціонування бізнесу та домогосподарств через регіональну податкову політику, розвиток інфраструктури, освітні та інноваційні програми. Галузеві стандарти, зокрема в аграрному, енергетичному чи промисловому секторах, визначають нормативи та орієнтири для діяльності підприємств. Зворотний вплив даного рівня на макрорівень проявляється через узагальнення результатів регіонального та галузевого розвитку. Економічна ефективність регіонів формує загальний рівень ВВП, зайнятості та соціальної стабільності, тоді як соціально-екологічні ризики окремих територій (екологічні катастрофи, міграційні процеси) можуть впливати на національну безпеку та зумовлювати перегляд державної політики. Успішні регіональні або галузеві практики сталого розвитку стають основою для їх масштабування на національному рівні.

На мезорівні бенчмаркінг може виконувати роль інструменту диференційованого управління територіальним і галузевим розвитком, забезпечуючи адаптацію національних стратегічних орієнтирів до специфіки регіонів і секторів економіки. Його ключове завдання полягає у виявленні міжрегіональних та міжгалузевих диспропорцій сталого розвитку, а також у пошуку внутрішніх джерел зростання. Мезорівневий бенчмаркінг дозволяє здійснювати порівняльний аналіз регіонів і галузей за комплексом економічних, соціальних та екологічних показників, що створює основу для класифікації територій за рівнем розвитку, ризиками та потенціалом. Це, своєю чергою, дає змогу формувати диференційовані інструменти державної підтримки, спрямовані на вирівнювання розвитку депресивних регіонів та стимулювання «точок зростання».

Особливу роль на мезорівні відіграє обмін кращими практиками. Бенчмаркінг дозволяє ідентифікувати регіони або галузі, які досягли високих результатів у впровадженні енергоефективних технологій, циркулярних моделей виробництва, інклюзивних соціальних програм або ефективного управління ресурсами. Узагальнення та поширення таких практик сприяє підвищенню інституційної спроможності регіональних органів влади та галузевих асоціацій.

Варто також зазначити, що мезорівневий бенчмаркінг якнайкраще спроможний виконувати функцію зворотного зв’язку для макрорівня, оскільки результати регіональних порівнянь сигналізують про ефективність або обмеження національних політик. Систематичний моніторинг регіональних показників у зіставленні з національними бенчмарками дозволяє своєчасно коригувати стратегії розвитку, бюджетні пріоритети та регуляторні механізми, підвищуючи гнучкість міжрівневого управління.

Мікрорівень включає підприємства, домогосподарства, споживачів та громадські організації, які безпосередньо реалізують принципи сталого розвитку у виробничій, управлінській та споживчій поведінці. Саме на цьому рівні відбувається впровадження ESG-підходів, корпоративної соціальної відповідальності, «зеленого» виробництва, ресурсозбереження та формування попиту на екологічно чисту продукцію. Вплив мікрорівня на мезорівень полягає у формуванні економічного, екологічного та соціального профілю регіонів через інвестиційну активність підприємств, рівень забруднення, соціальні ініціативи та інноваційну поведінку. Масове впровадження КСВ, енергоефективних і цифрових рішень підвищує галузеву та територіальну стійкість. Наступний зворотний вплив мікрорівня на макрорівень реалізується через зміну споживчих звичок та зростання суспільного запиту на екологічні товари, соціальну відповідальність бізнесу й прозорість управління. Діяльність соціально відповідального бізнесу та громадських організацій формує суспільний тиск, який може ініціювати перегляд або розробку нових державних регуляцій.

На мікрорівні бенчмаркінг виконує роль інструменту підвищення конкурентоспроможності, прозорості та стійкості суб'єктів господарювання. Його застосування спрямоване на порівняння результатів діяльності підприємств із галузевими, національними та міжнародними стандартами у сфері економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціального впливу.

Основною можливістю мікрорівневого бенчмаркінгу є інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємствами. Порівняння власних ESG-показників з еталонними значеннями дозволяє бізнесу виявляти «вузькі місця» у сфері енергоефективності, управління відходами, трудових практик або корпоративного управління та формувати цільові програми вдосконалення. Це сприяє не лише зниженню ризиків, а й підвищенню інвестиційної привабливості підприємств.

Бенчмаркінг на мікрорівні також здатен виконувати інформаційну та сигнальну функцію для мезо- та макрорівнів. Агреговані результати корпоративних бенчмарків формують уявлення про реальний стан галузей і регіонів, що може бути використано органами влади для оцінювання ефективності регуляторних заходів. Масове впровадження стандартизованої ESG-звітності буде створювати основу для формування національних баз даних сталого розвитку та підвищуватиме прозорість економічної системи в цілому. Окрім цього, мікрорівневий бенчмаркінг здатний стимулювати поведінкові зміни бізнесу та споживачів. Орієнтація на кращі практики сформує попит на екологічно чисті технології, соціально відповідальні продукти та інноваційні управлінські рішення, що посилить зворотний вплив мікрорівня на державну політику та регіональні стратегії сталого розвитку.

Отже, схема на рис. 1 відображає сталий розвиток національної економіки як результат динамічної взаємодії макро-, мезо- та мікрорівнів управління, у межах якої бенчмаркінг виступає інструментом порівняльного аналізу, ідентифікації кращих практик та формування зворотного зв'язку між рівнями економічної системи. Застосування бенчмаркінгу на макро-, мезо- та мікрорівнях дозволяє поєднати функції стратегічної орієнтації, адаптації та практичної реалізації політики сталого розвитку, забезпечуючи узгодження цілей і показників на різних рівнях управління.

У межах запропонованого підходу бенчмаркінг розглядається як методологічна основа міжрівневої координації управлінських рішень, що створює передумови для підвищення обґрунтованості політики сталого розвитку та узгодження економічних, екологічних і соціальних орієнтирів у процесі структурних трансформацій національної економіки.

Визначені функції та механізми бенчмаркінгу у межах міжрівневої взаємодії зумовлюють доцільність їх систематизації у вигляді стратегічної моделі управління сталим розвитком національної економіки. Формалізація такої моделі дозволяє структуризувати взаємозв'язки між рівнями управління, інструментами реалізації політики та системами індикаторів оцінювання сталого розвитку.

На макрорівні оцінювання сталого розвитку, як показано у сучасних дослідженнях, доцільно здійснювати на основі інтеграції економічних, соціальних та екологічних показників із використанням багатовимірних аналітичних методів. Зокрема, у роботі [8] запропоновано застосування методики goal-specific principal component analysis (PCA) для формування інтегральних оцінок сталого розвитку та порівняльного аналізу показників країн, у тому числі в межах ОЕСР. Результати наведених у зазначеному дослідженні розрахунків свідчать про наявність структурних дисбалансів у соціально-економічному розвитку окремих країн, що актуалізує потребу у використанні системних інструментів управління сталим розвитком. У цьому контексті стратегічні орієнтири державної економічної політики доцільно формувати на основі порівняння ключових національних індикаторів із міжнародними кращими практиками, зокрема європейськими моделями відновлення після криз [2]. Саме у межах таких підходів у наукових та прикладних дослідженнях визначаються пріоритетні напрями національних реформ, серед яких енергетика, транспортна інфраструктура, екологічна політика та соціальна підтримка населення.

На мезорівні оцінювання сталого розвитку регіонів і галузей у наукових дослідженнях пропонується здійснювати з використанням бенчмаркінгу у поєднанні з мультикритеріальними методами аналізу, що дозволяє враховувати територіальні диспропорції та структурні особливості соціально-економічного розвитку. Зокрема, у роботі С. Шмельова та І. Шмельової [13] обґрунтовано підхід «смарт-бенчмаркінгу» сталості міст і регіонів, який базується на порівняльному аналізі широкого спектра економічних, соціальних та екологічних показників. Результати, наведені у зазначеному дослідженні, свідчать про наявність суттєвих міжрегіональних відмінностей у рівнях сталого розвитку, а також про взаємозв'язок між економічною активністю територій і показниками соціально-екологічної сталості. Узагальнення таких підходів дозволяє розглядати мезорівневий бенчмаркінг як інструмент ідентифікації регіональних дисбалансів, «точок зростання» та кращих управлінських практик. У межах запропонованої моделі міжрівневого управління сталим розвитком використання підходів смарт-бенчмаркінгу розглядається як методологічна основа адаптації національних стратегічних орієнтирів до специфіки регіонів і галузей, а також як джерело зворотного зв'язку для коригування державної економічної політики.

На мікрорівні проблематика сталого розвитку у сучасних дослідженнях пов'язується насамперед із впровадженням ESG-підходів, корпоративної соціальної відповідальності та інтегрованої звітності

суб'єктів господарювання. У наукових працях [1; 6; 7] розглядаються підходи до оцінювання корпоративної сталості на основі ESG-індикаторів і бенчмаркінгу показників діяльності підприємств у порівнянні з галузевими, національними та міжнародними орієнтирами. Отримані у зазначених дослідженнях результати засвідчують, що застосування бенчмаркінгу ESG-показників сприяє підвищенню прозорості корпоративного управління, якості управлінських рішень та узгодженню стратегій підприємств із цілями сталого розвитку. Узагальнення цих положень дозволяє розглядати мікрорівневий бенчмаркінг як інструмент не лише підвищення конкурентоспроможності бізнесу, а й формування інформаційної бази для мезо- та макрорівнів управління. У запропонованій міжрівневій моделі управління сталим розвитком результати корпоративного бенчмаркінгу розглядаються як елемент зворотного зв'язку, що забезпечує узгодження корпоративних стратегій із регіональними програмами розвитку та національними пріоритетами сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу розроблено стратегічну модель міжрівневого управління сталим розвитком на засадах бенчмаркінгу, основні характеристики якої подано у табл. 1.

Таблиця 1

Основні характеристики стратегічної моделі міжрівневого управління сталим розвитком на засадах бенчмаркінгу

Компонент моделі	Рівні економіки		
	макрорівень	мезорівень	мікрорівень
Цілі сталого розвитку	Досягнення національних ЦСР, інтеграція з глобальними цілями ООН	Регіональна та галузева адаптація ЦСР з урахуванням територіальної специфіки	Підвищення конкурентоспроможності, ефективності, впровадження КСВ та ESG
Індикатори оцінювання	SDG Index, національні KPI, агреговані ESG-індикатори	Регіональні та галузеві KPI, оцінка соціально-екологічного впливу	Корпоративні показники ефективності, ESG-звіти
Об'єкти бенчмаркінгу	Інші країни, міжнародні організації, глобальні практики	Інші регіони, галузі, територіальні громади	Конкуренти, лідери ринку, внутрішні підрозділи
Інструменти реалізації	Стратегії сталого розвитку, законодавство, національні цифрові платформи (BI, GIS)	Регіональні та галузеві стратегії, програми, кластери, державно-приватне партнерство (ДПП)	Внутрішні стратегії, цифрова трансформація, інноваційні рішення
Механізми управління	Регуляторна політика, міжвідомча координація, національні платформи	Інституційна взаємодія, міжрегіональна та міжгалузева кооперація	Операційне управління, впровадження найкращих практик
Вертикальні зв'язки	Формування стратегій і цільових індикаторів, передача цілей нижчим рівням	Узгодження з макрополітикою, трансляція завдань на мікрорівень	Реалізація цілей, звітування, зворотний зв'язок
Горизонтальні зв'язки	Міждержавне співробітництво, міжнародний обмін	Кооперація між регіонами та галузями, платформи обміну досвідом	Обмін практиками між підприємствами, мережі бенчмаркінгу
Цифрові технології	Big Data, національні BI-системи, геоінформаційні платформи	Регіональні інформаційні системи, публічні дашборди	Внутрішні IT-системи, аналітика, штучний інтелект

Джерело: розроблено авторами

У табл. 1 представлено стратегічну інтегровану модель міжрівневого управління сталим розвитком на основі бенчмаркінгу, яка поєднує глобальні та національні цілі сталого розвитку з регіональними й корпоративними практиками. Модель забезпечує системну координацію та синхронізацію цілей на всіх рівнях, створюючи механізм комплексної оцінки та управління сталим розвитком національної економіки України. Запропонована структура дозволяє не лише здійснювати порівняльну оцінку результатів, а й формувати адаптивні управлінські рішення на основі інтеграції бенчмаркінгу у міжрівневу систему управління.

Висновки з проведеного дослідження. У статті обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу як системного інструменту стратегічного міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України в умовах глобальних трансформацій, післявоєнного відновлення та посилення соціально-екологічних викликів. Доведено, що відсутність узгодженості між макро-, мезо- та мікрорівнями управління знижує ефективність реалізації політики сталого розвитку та обмежує досягнення довгострокових цілей.

На основі узагальнення теоретичних положень і результатів попередніх досліджень розроблено стратегічну модель міжрівневого управління сталим розвитком на засадах бенчмаркінгу, яка

забезпечує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей і їх узгодження на всіх рівнях економічної системи. Запропонована модель ґрунтується на принципах системності, адаптивності, прозорості та двостороннього зворотного зв'язку, що підвищує якість стратегічних управлінських рішень.

Встановлено, що на макрорівні бенчмаркінг сприяє обґрунтуванню державної політики шляхом порівняння національних індикаторів сталого розвитку з міжнародними еталонами та кращими практиками. На мезорівні міжрегіональний і міжгалузевий бенчмаркінг дозволяє виявляти дисбаланси розвитку, «точки зростання» та ефективні управлінські рішення, тоді як на мікрорівні бенчмаркінг ESG-показників підвищує конкурентоспроможність підприємств і сприяє узгодженню корпоративних стратегій із національними пріоритетами сталого розвитку.

Показано, що впровадження цифрових інструментів збору та аналізу даних підсилює ефективність міжрівневої взаємодії, забезпечуючи прозорість оцінювання результатів і формування зворотного зв'язку. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі органами державної влади, регіональними адміністраціями та суб'єктами господарювання для розробки, моніторингу й коригування стратегій сталого розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну апробацію моделі та розширення системи бенчмарків з урахуванням галузевої специфіки.

Література

1. Гончаренко О., Родіна О., Орлова С. Інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємств агробізнесу. *Економіка і регіон.* 2025. № 3(98), С. 147-153.

2. Калініченко Л. Л. Європейські практики сталого розвитку: вектори для повоєнної відбудови України. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. № 89. С. 26-36.

3. Макаренко І. О., Брінь П. В., Венлунь Я. Обґрунтування найбільш релевантних бенчмарків у сфері звітування зі сталого розвитку: досвід України. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2023. Vol. 7. № 2. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/c9cd92cd-56b5-4888-8f27-556adb3bafe3 (дата звернення: 05.10.2025).

4. Інтегрована звітність провідних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності у ЄС та Україні: кейс-стаді та бенчмарк-аналіз / Макаренко І., Серпенінова Ю., Олексіч Ж., Костенко О., Пуговкіна Ю. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7. № 1. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.01.12.

5. Овсюк Н. В., Афанасьєва І. І. Звітність про сталий розвиток: поточні показники та перспективи впровадження. *Статистика України*. 2025. Том 108. № 1. С. 113-121. DOI: 10.31767/su.1(108)2025.01.11.

6. Швидка О. П. Сталий розвиток і бізнес-моделі: інтеграція екологічних та соціальних аспектів. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 55. С. 16-24.

7. Шостак І. В., Плисенко Г. П. Інтегрована звітність у контексті принципів ESG. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2(19). С. 146-152.

8. Benchmarking OECD countries' sustainable development performance: A goal-specific principal component analysis approach / Lamichhane Sh., Eğilmez G., Gedik R., Bhutta M. Kh.S., Erenay B. *Journal of Cleaner Production.* 2021. Vol. 287. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620350848 (дата звернення: 06.10.2025).

9. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wis. : ASQC Quality Press ; White Plains, N.Y. : Quality Resources, 1989. 299 p.

10. Makarenko I., Makarenko S. Multi-level benchmark system for sustainability reporting: EU experience for Ukraine. *Accounting and Financial Controlю* 2022. Volume 4. Issue 1. P. 41-48. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18064/AFC%202022-2023_1_Makarenko.pdf (дата звернення: 05.10.2025).

11. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. New York : Columbia University Press, 2015. 544 p.

12. Shmelev S. E. Comparative Multidimensional Assessment of Progress Towards Sustainability at the Macro Scale: The Cases of 12 OECD Countries, China, and Brazil. *Sustainability.* 2025. Vol. 17. Iss. 17. DOI: https://doi.org/10.3390/su17177772.

13. Shmelev S. E., Shmeleva I. A. Smart and sustainable benchmarking of cities and regions in Europe: The application of multicriteria assessment. *Cities.* 2025. Vol. 156. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275124007479 (дата звернення: 05.10.2025).

References

1. Honcharenko, O., Rodina, O. and Orlova, S. (2025), "Integration of ESG criteria into the strategic management system of agribusiness enterprises", *Ekonomika i rehion*, no. 3(98), pp. 147-153.

2. Kalinichenko, L.L. (2025), "European practices of sustainable development: vectors for post-war reconstruction of Ukraine", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 89, pp. 26-36.

3. Makarenko, I.O., Brin, P.V. and Venlun, Ya. (2023), "Justification of the most relevant benchmarks in sustainability reporting: the experience of Ukraine", *Journal of Innovations and Sustainability*, Vol. 7, no. 2, available at: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/c9cd92cd-56b5-4888-8f27-556adb3bafe3 (access date October 05, 2025).

4. Makarenko, I., Serpeninova, Yu., Oleksich, Zh., Kostenko, O. and Puhovkina, Yu. (2023), "Integrated reporting of leading companies in corporate social responsibility in the EU and Ukraine: case study and benchmark analysis", *Journal of Innovations and Sustainability*, Vol. 7, no. 1, DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.01.12.

5. Ovsiuk, N.V. and Afanasieva, I.I. (2025), "Sustainability reporting: current indicators and prospects for implementation", *Statystyka Ukrainy*, Vol. 108, no. 1, pp. 113-121.

6. Shvydka, O.P. (2024), "Sustainable development and business models: integration of environmental and social aspects", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 55, pp. 16-24.

7. Shostak, I.V. and Plysenko, H.P. (2024), "Integrated reporting in the context of ESG principles", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 2(19), pp. 146-152.

8. Lamichhane, Sh., Eğilmez, G., Gedik, R. et al. (2021), "Benchmarking OECD countries' sustainable development performance: a goal-specific principal component analysis approach", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 287, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620350848 (access date October 06, 2025).

9. Camp, R.C. (1989), Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, ASQC Quality Press, Milwaukee, Quality Resources, New York, USA, 299 p.

10. Makarenko, I. and Makarenko, S. (2022), "Multi-level benchmark system for sustainability reporting: EU experience for Ukraine", *Accounting and Financial Control,* Volume 4, Issue 1, pp. 41-48, available at: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18064/AFC%202022-2023_1_Makarenko.pdf (access date October 05, 2025).

11. Sachs, J.D. (2015), The Age of Sustainable, Columbia University Press, New York, USA, 544 p.

12. Shmelev, S.E. (2025), "Comparative multidimensional assessment of progress towards sustainability at the macro scale: the cases of 12 OECD countries, China, and Brazil", *Sustainability*, Vol. 17, Iss. 17, DOI: https://doi.org/10.3390/su17177772.

13. Shmelev, S.E. and Shmeleva, I.A. (2025), "Smart and sustainable benchmarking of cities and regions in Europe: the application of multicriteria assessment", *Cities*, Vol. 156, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275124007479 (access date October 05, 2025).

Крамарчук С.П., Крисько Ж.Л.

СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ МІЖРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ

Мета. Обґрунтування та розробка стратегічної моделі міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України на основі бенчмаркінгу, яка забезпечує узгодженість економічних, екологічних і соціальних цілей на макро-, мезо- та мікрорівнях управління з урахуванням національних і регіональних особливостей розвитку.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: індукції і дедукції – для узагальнення статистичної та аналітичної інформації й виявлення закономірностей сталого розвитку на макро-, мезо- та мікрорівнях; аналізу і синтезу – для дослідження сучасних підходів до міжрівневого управління та інтеграції бенчмаркінгу у систему стратегічного управління; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та формування авторських висновків; системний підхід – для розгляду національної економіки як цілісної багаторівневої системи; метод компаративістики (бенчмаркінг) – для порівняльного оцінювання показників сталого розвитку України з міжнародними та національними еталонами; графічний – для візуалізації результатів дослідження.

Результати дослідження. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного управління сталим розвитком до системної міжрівневої моделі, заснованої на бенчмаркінгу. Розроблено схему взаємозв'язків і взаємовпливів макро-, мезо- та мікрорівнів економіки, яка відображає вертикальні та горизонтальні зв'язки, а також механізми зворотного зв'язку. Запропоновано стратегічну модель міжрівневого управління сталим розвитком, основні характеристики якої структуровано за цілями, індикаторами, об'єктами бенчмаркінгу, інструментами реалізації, механізмами управління та цифровими технологіями. Доведено, що системне застосування бенчмаркінгу підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє ідентифікації кращих практик і забезпечує адаптивність економічної політики.

Наукова новизна результатів дослідження. Розроблено стратегічну інтегровану модель міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України, у якій бенчмаркінг розглядається як ключовий інструмент координації та синхронізації цілей на макро-, мезо- та

мікрорівнях. Удосконалено підхід до міжрівневого управління сталим розвитком шляхом поєднання індикаторних систем, механізмів зворотного зв'язку та цифрових технологій у єдину управлінську модель.

Практична значущість результатів дослідження. Запропонована модель може бути використана органами державної влади, регіональними адміністраціями та суб'єктами господарювання при формуванні, моніторингу та коригуванні стратегій сталого розвитку, а також для побудови національних і регіональних систем індикаторів сталості, удосконалення ESG-стратегій підприємств та підвищення ефективності управління процесами післявоєнного відновлення економіки України.

Ключові слова: сталий розвиток, міжрівневе управління, бенчмаркінг, національна економіка, макро-, мезо- та мікрорівні, ESG, стратегічне управління.

Kramarchuk S.P., Krysko Zh.L.

STRATEGIC MODEL OF MULTI-LEVEL MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S NATIONAL ECONOMY BASED ON BENCHMARKING

Purpose. The aim of the article is to substantiate and develop the strategic model of multilevel governance for the sustainable development of Ukraine's national economy based on benchmarking, which ensures the coherence of economic, environmental, and social goals at the macro-, meso-, and micro-levels of governance, taking into account national and regional development specificities.

Methodology of research. General scientific and special methods were used in the course of the study: induction and deduction – to generalize statistical and analytical information and identify patterns of sustainable development at the macro-, meso-, and micro-levels; analysis and synthesis – to examine modern approaches to multilevel governance and integrate benchmarking into the system of strategic management; the abstract and logical method – for theoretical generalization and formulation of the authors' conclusions; the systemic approach – to consider the national economy as an integrated multilevel system; the comparative method (benchmarking) – for the comparative assessment of Ukraine's sustainable development indicators against international and national benchmarks; and the graphical method – to visualize the research results.

Findings. The study substantiates the necessity of transitioning from fragmented management of sustainable development to a systemic multilevel model based on benchmarking. A scheme of interrelations and mutual influences between the macro-, meso-, and micro-levels of the economy is developed, reflecting vertical and horizontal linkages as well as feedback mechanisms. A strategic model of multilevel governance of sustainable development is proposed, the key characteristics of which are structured according to goals, indicators, benchmarking objects, implementation instruments, governance mechanisms, and digital technologies. It is proven that the systematic application of benchmarking enhances the validity of managerial decisions, facilitates the identification of best practices, and ensures the adaptability of economic policy.

Originality. A strategic integrated model of multilevel governance for the sustainable development of Ukraine's national economy has been developed, in which benchmarking is considered a key instrument for coordinating and synchronizing goals at the macro-, meso-, and micro-levels. The approach to multilevel governance of sustainable development has been improved by integrating indicator systems, feedback mechanisms, and digital technologies into a unified management model.

Practical value. The proposed model can be used by public authorities, regional administrations, and business entities in the formulation, monitoring, and adjustment of sustainable development strategies, as well as for the development of national and regional sustainability indicator systems, the improvement of corporate ESG strategies, and the enhancement of governance effectiveness in managing Ukraine's post-war economic recovery processes.

Key words: sustainable development, multilevel governance, benchmarking, national economy, macro-, meso-, and micro-levels, ESG, strategic management.

Дата надходження рукопису: 05.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 11.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 004.8:005.334 DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.32
JEL Classification: D81, M15, O33

Шухманн В.А.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
«доктор філософії» за спеціальністю 051 Економіка,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1427-3312,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

НЕДОСТОВІРНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ ЦИФРОВОГО ПРОСТОРУ ЯК ВИКЛИК ШТУЧНОМУ ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Schuchmann V.A.,
candidate for the third level of higher education
"Doctor of Philosophy" in specialty 051 Economics,
West Ukrainian National University, Ternopil

UNRELIABILITY OF INFORMATION IN THE DIGITAL SPACE AS A CHALLENGE TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESS OF RISK MANAGEMENT

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується поглибленням процесів цифровізації та активним впровадженням інструментів штучного інтелекту в практику управлінських рішень. Підприємства й органи державної влади дедалі ширше застосовують алгоритми машинного навчання для обробки великих масивів даних, прогнозування ринкової кон'юнктури та виявлення потенційних загроз. Водночас ефективність функціонування таких систем безпосередньо залежить від якості, достовірності та повноти інформаційних ресурсів, що використовуються в процесі аналізу.

В умовах глобального цифрового середовища, для якого характерні інформаційна надмірність, поширення дезінформації та маніпулятивного контенту, формується суперечність, коли технології штучного інтелекту, покликані знижувати рівень невизначеності, за наявності недостовірних даних можуть, навпаки, посилювати її. Нормативно-правове поле України, зокрема Закон України «Про Національну програму інформатизації» [1], визначає інформаційну безпеку одним із пріоритетних напрямів державної політики, проте питання системної верифікації контенту для автоматизованих систем підтримки управлінських рішень залишається недостатньо врегульованим. В результаті недостовірна інформація трансформується з комунікаційної проблеми у вагомий чинник ризику стратегічного управління, що обумовлює необхідність перегляду підходів до ризик-менеджменту в умовах поширення генеративних технологій штучного інтелекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблематика управління ризиками в умовах цифровізації розглядається з різних концептуальних позицій. Значна частина досліджень зосереджена на трансформації систем ризик-менеджменту та забезпеченні фінансової безпеки в цифровій економіці. Зокрема, у працях О. Десятнюк і О. Птащенко [2] обґрунтовується необхідність адаптації традиційних підходів до управління ризиками з урахуванням впливу цифрових технологій та зростання фінансових загроз. У цьому контексті О. Скіцько та співавтори [3] здійснили систематизацію основних загроз і ризиків використання штучного інтелекту в економічних системах, що створює теоретичне підґрунтя для подальших досліджень.

Окремий напрям наукових розвідок пов'язаний із процесами прийняття та оцінювання управлінських рішень у складному й динамічному середовищі. Так, А. Мельник і Р. Винокуров [4] аналізують особливості формування управлінських рішень в умовах зростання невизначеності, тоді як С. Онищенко і А. Глушко [5] акцентують увагу на ролі інформаційно-аналітичного забезпечення у підтримці фінансової стабільності підприємств. Важливим доповненням до цих досліджень є праця Н. Лесько [6], в якій розкрито правові механізми забезпечення достовірності інформації як ключової передумови легітимності управлінських рішень, а також робота О. Кравчука [7], присвячена методичним аспектам ідентифікації ризиків, пов'язаних із впровадженням систем штучного інтелекту.

* *Науковий керівник: Буяк Л.М. – д-р екон. наук, професор*

У межах техніко-інформаційного підходу увага науковців зосереджується на специфічних загрозах цифрового середовища. Зокрема, В. Івкова та І. Опірський [8] досліджують ризики, зумовлені використанням OSINT-інструментів.

Важливим об'єктом аналізу сучасних досліджень є когнітивні обмеження та помилки інтелектуальних систем. Феномен «галюцинацій» генеративних моделей та його вплив на достовірність даних розглядається у працях Є. Махна та колективу авторів [9]. Як один із підходів до мінімізації таких ризиків у науковій літературі обґрунтовується концепція «пояснювального штучного інтелекту» (Explainable AI), теоретичні засади якої систематизовано у працях А. Барредо Аррієти та співавторів [10].

Водночас, попри значну кількість наукових напрацювань, у літературі недостатньо дослідженим залишається питання впливу недостовірної зовнішньої інформації на ефективність управлінських рішень, сформованих із використанням систем штучного інтелекту, зокрема в контексті стратегічного управління підприємством.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу недостовірної інформації та дезінформаційних потоків цифрового середовища на ефективність використання штучного інтелекту в системі управління ризиками підприємства, а також обґрунтування багаторівневих підходів до перевірки даних задля підвищення якості стратегічних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Коректність управлінських рішень, незалежно від того, чи вони формуються людиною, чи автоматизованою системою, безпосередньо обумовлена відповідністю інформації фактичному стану досліджуваного об'єкта або процесу. У науковій літературі якість інформаційних ресурсів розглядається крізь призму сукупності ключових характеристик, серед яких виділяють рівень повноти та достатності відомостей, їх актуальність, адекватність відображення реальності, точність, стійкість до спотворень, а також своєчасність використання [6, с. 141].

У системі стратегічного управління ризиками підприємства однією з ключових загроз виступає семантична ненадійність інформації, що використовується алгоритмами штучного інтелекту. Механізм викривлення процесу формування управлінських рішень доцільно подати у вигляді узагальненої концептуальної моделі, наведеної на рис. 1.

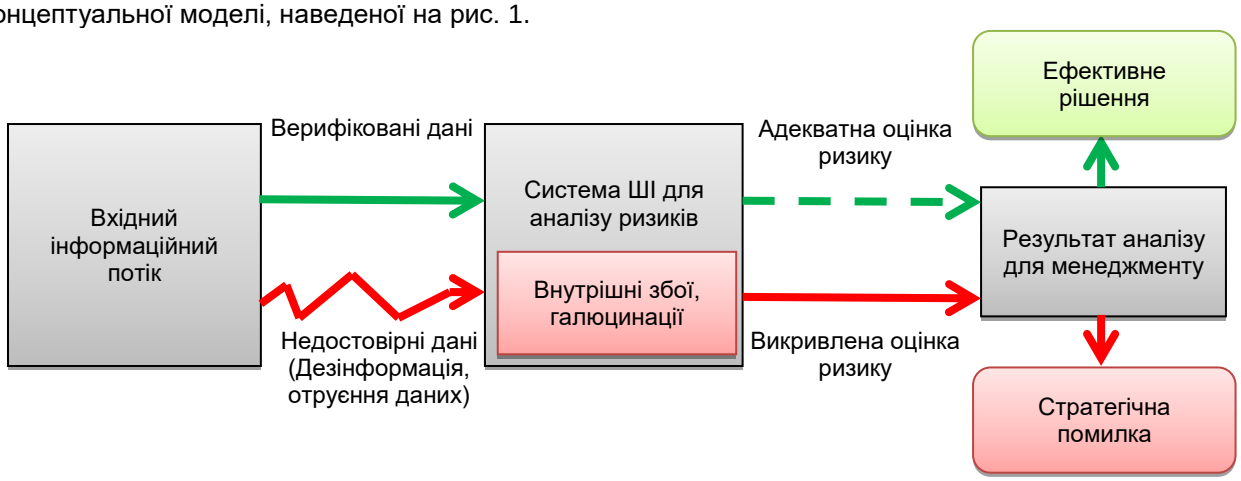

Рис. 1. Концептуальна модель впливу недостовірності інформації на прийняття рішень системою ШІ

Джерело: розроблено автором самостійно

Відповідно до представленої концептуальної моделі, зазначені загрози доцільно групувати залежно від походження, виокремлюючи зовнішні та внутрішні чинники:

1. Зовнішні загрози: викривлення вхідних інформаційних потоків та ризики застосування OSINT. До групи зовнішніх загроз належать дії, що спрямовані на спотворення інформаційного середовища, яке використовується системами штучного інтелекту для аналітичної обробки. Найбільш критичним проявом таких впливів є явище «отруєння даних», що полягає у навмисному включенні до інформаційних джерел спеціально підготовлених некоректних або маніпулятивних відомостей, на основі яких здійснюється навчання.

Особливого значення в цьому контексті набуває використання розвідувальних технологій, заснованих на аналізі відкритих джерел (OSINT). Як зазначають В. Івкова та І. Опірський, попри високу аналітичну цінність таких інструментів, відкриті дані характеризуються підвищеною вразливістю до фальсифікації, що створює передумови для дезінформації автоматизованих систем. У разі використання корпоративними системами ШІ інформації з неперевірених зовнішніх платформ для оцінювання ринкової ситуації цілеспрямований інформаційний вплив з боку конкурентів може призвести до формування помилкових оцінок ризиків [8].

2. Внутрішні загрози: когнітивні викривлення та феномен «галюцинацій» штучного інтелекту. Поряд із зовнішніми чинниками, суттєву небезпеку становлять внутрішні обмеження самих інтелектуальних моделей. Навіть за наявності відносно надійних вхідних даних генеративні системи демонструють схильність до специфічних когнітивних збоїв, відомих як «галюцинації».

У площині управління підприємством такі помилки можуть проявлятися у формуванні неіснуючих ринкових тенденцій або у генерації необґрунтованих прогнозних показників. Основна небезпека полягає у високому ступені правдоподібності подібного контенту, що істотно ускладнює його своєчасне виявлення та перевірку з боку фахівців із ризик-менеджменту.

Узагальнену систематизацію ключових інформаційних загроз для систем штучного інтелекту в процесі управління ризиками подано в табл. 1.

Таблиця 1

Загрози викривлення інформації в алгоритмах штучного інтелекту та їх управлінські наслідки

Категорія загрози	Спосіб реалізації	Наслідки для системи ризик-менеджменту на основі ШІ
Отруєння даних	Навмисне додавання або заміна частини вхідної інформації хибними чи упередженими наборами даних	Деформація логіки роботи моделі, що зумовлює систематичні помилки у виявленні та ранжуванні ризиків
Маніпуляції з OSINT-даними	Масове продукування та поширення неправдивих або маніпулятивних повідомлень у публічному інформаційному просторі, який аналізує ШІ	Викривлене сприйняття зовнішнього середовища (ринкових умов, надійності контрагентів, репутаційних факторів), що веде до неправильних управлінських дій
Галюцинації генеративних моделей	Формування системою переконливих, але фактично недостовірних тверджень унаслідок імовірнісної природи генерації	Використання вигаданих даних або нереалістичних прогнозів як підґрунтя для стратегічних рішень, що створює загрози для довгострокової стійкості підприємства

Джерело: узагальнено на основі джерел [4; 9]

Використання спотворених або ненадійних даних у ШІ-орієнтованій системі ризик-менеджменту запускає ланцюговий ефект негативних наслідків, що проявляється на всіх управлінських рівнях підприємства – від поточної операційної діяльності до формування довгострокової стратегії.

Надходження недостовірної інформації в управлінські процеси підприємства запускає послідовний механізм наростання ризиків, коли початкові інформаційні спотворення під час подальшої алгоритмічної інтерпретації не лише зберігаються, а й посилюються, що в підсумку зумовлює ухвалення управлінських рішень із потенційно негативними наслідками для фінансової стабільності та довгострокових цілей розвитку [3]. Графічне відображення зазначеної логіки ескалації ризиків представлено на рис. 2.

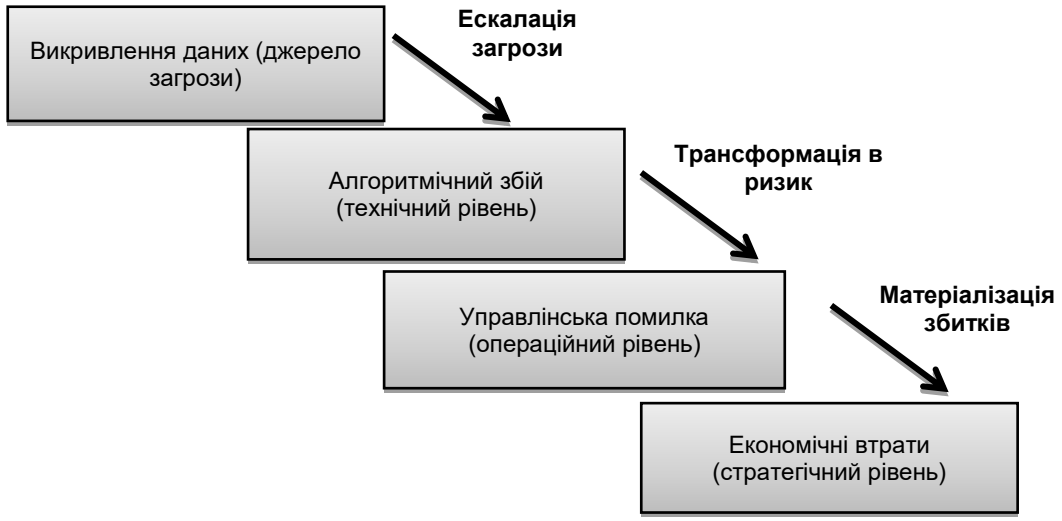

Рис. 2. Модель ескалації інформаційних ризиків в економічні збитки

Джерело: розроблено автором самостійно

За умови використання викривленої інформаційної бази, інтелектуальна система може неправильно класифікувати економічно стабільного партнера як джерело підвищеної загрози внаслідок штучно сформованого негативного інформаційного середовища, що спричиняє

необґрунтоване припинення ділових взаємодій і втрату потенційних доходів. Паралельно з цим зберігається і протилежний ризик – неспроможність своєчасно виявити фінансові загрози, якщо вхідні дані були цілеспрямовано спотворені або якщо модель сформувала надмірно оптимістичні аналітичні висновки, що може мати наслідком прямі економічні збитки.

Ще більш критичними наслідки використання недостовірної інформації стають на стратегічному рівні управління, де ухвалення рішень відбувається в умовах підвищеної складності та невизначеності. У випадку, коли джерелом цієї невизначеності виступає сам аналітичний інструмент, порушується стійкість системи довгострокового планування. З огляду на ключову роль інформаційно-аналітичного забезпечення у підтриманні фінансової рівноваги підприємства, стратегічні рішення, ухвалені на основі некоректних або «галюцинаторних» результатів роботи моделі, можуть спрямувати розвиток компанії у помилковому напрямі та знизити її конкурентні позиції [2].

З метою підтримання надійності системи управління ризиками на підприємстві доцільним є формування інтегрованого механізму нейтралізації інформаційних загроз, що ґрунтується на поєднанні сучасних технологічних рішень із регламентованими процедурами контролю.

У цьому контексті інструменти зниження інформаційних ризиків у системах штучного інтелекту під час роботи з даними доцільно класифікувати відповідно до стадій, на яких вони використовуються:

– інформаційно-верифікаційні, впроваджуються на етапі первинного контролю та очищення інформації;

– алгоритмічно-інтерпретаційні, застосовуються безпосередньо в роботі алгоритмів опрацювання даних;

– організаційно-процедурні, використовуються на стадії підсумкової перевірки результатів.

Узагальнену характеристику зазначених інструментів подано в табл. 2.

Таблиця 2

Інструменти мінімізації ризиків недостовірності інформації в системах управління на основі штучного інтелекту

Група інструментів	Інструменти	Механізм реалізації
1. Інформаційно-верифікаційні	Перехресна верифікація	Зіставлення внутрішньої корпоративної інформації з незалежними зовнішніми реєстрами та базами даних з метою виявлення логічних і фактичних невідповідностей.
	OSINT-валідація	Застосування інструментів аналізу відкритих джерел не для накопичення інформації, а для підтвердження її достовірності та ідентифікації ознак інформаційного впливу або дезінформації.
	Попередня автоматизована фільтрація	Використання допоміжних моделей машинного навчання для виявлення статистичних відхилень і нетипових патернів у масивах вхідних даних до їх обробки основним ШІ-модулем.
2. Алгоритмічно-інтерпретаційні	Explainable AI (XAI)	Залучення моделей, здатних розкривати логіку формування результатів, що дає змогу ідентифікувати помилкові причинно-наслідкові зв’язки та зменшити ризик генерації недостовірних висновків.
	Альтернативне сценарне прогнозування	Формування кількох можливих варіантів розвитку подій замість єдиного прогнозу, що підвищує адаптивність управлінських рішень в умовах невизначеності.
3. Організаційно-процедурні	Валідація експертом	Обов’язкове залучення фахівця з управління ризиками до оцінювання результатів, які мають стратегічні наслідки, з урахуванням пояснень, наданих інтерпретованими моделями.
	Юридична експертиза джерел інформації	Аналіз правомірності використання інформаційних ресурсів відповідно до норм законодавства з метою зниження правових і репутаційних ризиків.

Джерело: розроблено автором самостійно

Основою механізму мінімізації ризиків від недостовірної інформації має стати перехід від використання моделей типу «чорна скринька» до концепції «пояснюваного штучного інтелекту». Технології Explainable AI дозволяють інтерпретувати результати роботи складних алгоритмів, роблячи процес прийняття рішення прозорим для людини-оператора.

Запропонована модель комплексної системи мінімізації ризиків недостовірності інформації, що поєднує верифікацію даних на вході та інтерпретацію рішень на виході, візуалізована на рис. 3.

Запровадження запропонованої моделі безпеки трансформує сам підхід до використання штучного інтелекту в управлінській діяльності. Управлінський персонал переходить від некритичного сприйняття результатів автоматизованого аналізу до формату усвідомленого контролю, за якого рішення, сформовані ШІ, підлягають обов’язковій перевірці та інтерпретації. У такій конфігурації штучний інтелект функціонує не як автономне джерело істини, а як інструмент підтримки прийняття рішень із прозорою логікою роботи.

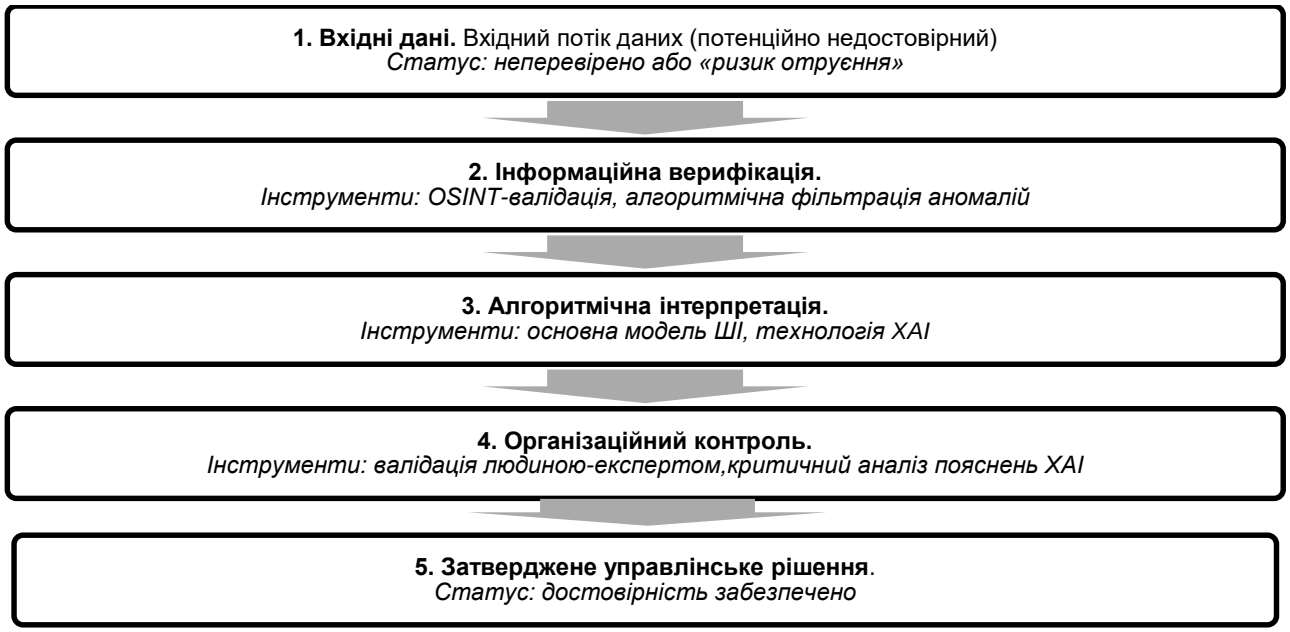

Рис. 3. Концептуальна схема багаторівневої системи мінімізації ризиків недостовірності інформації

Джерело: розроблено автором самостійно

Поєднання високої швидкості обробки великих масивів даних, забезпеченої інтерпретованими моделями, з експертною оцінкою людини дає змогу інтегрувати ризики цифрового інформаційного середовища в систему керованих операційних ризиків підприємства, знижуючи їх критичний вплив.

Висновки з проведеного дослідження. Достовірність інформації в цифровому середовищі виступає ключовою умовою результативного функціонування систем управління ризиками, що використовують інструментарій штучного інтелекту. У ході дослідження встановлено, що за умов надлишку слабоструктурованих та неоднорідних інформаційних потоків формується ефект зворотної дії, оскільки алгоритми, покликані мінімізувати невизначеність у разі опрацювання викривлених даних самі генерують додаткові загрози для стратегічного розвитку підприємства.

Узагальнення деструктивних чинників дало змогу згрупувати їх за походженням на зовнішні впливи, пов'язані з маніпуляціями інформаційним середовищем (зокрема через цілеспрямоване спотворення наборів даних і деформацію OSINT-джерел), та внутрішні обмеження алгоритмічної природи, що виявляються у вигляді помилкових висновків генеративних моделей. Обґрунтовано, що некритичне використання результатів роботи таких систем ініціює поетапне нарощування ризиків – від помилок автоматизованої оцінки на операційному рівні до хибних управлінських рішень у довгостроковому плануванні, що підривають фінансову стійкість підприємства.

У зв'язку з цим, доведено доцільність зміни підходу до використання штучного інтелекту, як і від сприйняття його висновків щодо готових управлінських рішень, так і до концепції постійної перевірки та інтерпретації результатів. Запропонований механізм зниження інформаційних ризиків передбачає інтеграцію багаторівневої фільтрації вхідних даних, застосування інтерпретованих моделей Explainable AI для підвищення прозорості алгоритмічної логіки та залучення експертної оцінки при ухваленні рішень із високим рівнем відповідальності. Реалізація такого підходу забезпечує баланс між аналітичними можливостями автоматизованих систем і вимогами до надійності управлінських рішень.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування гібридних інструментів перевірки достовірності інформації, що поєднуватимуть автоматизоване виявлення синтетичного контенту з процедурами експертного аудиту, а також на розроблення адаптивних моделей оцінювання надійності інформаційних джерел для їх інтеграції в корпоративні системи управління ризиками.

Література

1. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text (дата звернення: 30.08.2025).

2. Десятнюк О. М. Птащенко О. В. Управління ризиками в цифровій економіці: фінансова безпека та трансформаційні зміни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2024. Т. 2. № 14. С. 238-247. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0223.

3. Загрози та ризики використання штучного інтелекту / Скіцько О., Складанний П., Ширшов Р., Гуменюк М., Ворохоб М. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2023. Т. 2. № 22. С. 6-18. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.22.618.

4. Мельник А., Винокуров Р. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166.

5. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. *Науковий Вісник Одеського національного економічного університету.* 2023. № 7–8. С. 145-154. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-145-154.

6. Лесько Н. В. Особливості реалізації принципу достовірності інформації. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького: Журнал. Серія Право.* 2023. Вип. 15(27). Т. 1. С. 140-144.

7. Кравчук О. Процедура ідентифікації ризиків впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 1(7). С. 122-126. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2025-1.15.

8. Івкова В., Опірський І. OSINT-технології як загроза кібербезпеці держави. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2025. Т. 3. № 27. С. 165-179. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.749.

9. Махно Є., Руденко Є., Судніков Є., Тищенко М. Галюцинації штучного інтелекту у сфері освіти та науки: причини, наслідки та методи мінімізації. *Повітряна міць України*. 2025. Т. 1. № 8. С. 111-126. DOI: https://doi.org/10.33099/2786-7714-2025-1-8-111-126.

10. Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI / A. Barredo Arrieta et al. *Information fusion*. 2020. Vol. 58. P. 82-115. DOI: https://doi.org/10.1016/j.inffus.2019.12.012.

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine “On the National Informatization Program” dated 01.12.2022 no. 2807-IX, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text (access date August 30, 2025).

2. Desiatniuk, O.M. and Ptashchenko, O.V. (2024), “Risk management in the digital economy: financial security and transformational changes”, *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, Vol. 2, no. 14, pp. 238-247, DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0223.

3. Skitsko, O., Skladannyi, P., Shyrshov, R. et al. (2023), “Threats and risks of using artificial intelligence”, *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika*, Vol. 2, no. 22, pp. 6-18, DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.22.618.

4. Melnyk, A. and Vynokurov, R. (2025), “Features of management decision-making, their assessment and evaluation in modern conditions”, *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 71, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166.

5. Onyshchenko, S.V. and Hlushko, A.D. (2023), “Information and analytical support of financial security of enterprises in modern conditions”, *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 7–8, pp. 145-154, DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-145-154.

6. Lesko, N.V. (2023), “Features of implementation of the principle of reliability of information”, *Naukovo-informatsiinyi visnyk Ivano-Frankivskoho universytetu prava imeni Korolia Danyla Halytskoho: Zhurnal. Seriia Pravo*, Iss. 15(27), Vol. 1, pp. 140-144.

7. Kravchuk, O. (2025), “Procedure for identifying risks of introducing artificial intelligence into public administration”, *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriia “Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia”*, no. 1(7), pp. 122-126, DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2025-1.15.

8. Ivkova, V. and Opirskyi, I. (2025), “OSINT technologies as a threat to the state’s cybersecurity”, *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika*, Vol. 3, no. 27, pp. 165-179, DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.749.

9. Makhno, Ye., Rudenko, Ye, Sudnikov, Ye. and Tyshchenko, M. (2025), “Artificial intelligence hallucinations in education and science: causes, consequences and minimization methods”, *Povitriana mits Ukrainy*, Vol. 1, no. 8, pp. 111-126, DOI: https://doi.org/10.33099/2786-7714-2025-1-8-111-126.

10. Barredo Arrieta, A. et al. (2020), “Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI”, *Information Fusion*, Vol. 58, pp. 82-115, DOI: https://doi.org/10.1016/j.inffus.2019.12.012.

Шухманн В.А.

НЕДОСТОВІРНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ ЦИФРОВОГО ПРОСТОРУ ЯК ВИКЛИК ШТУЧНОМУ ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Мета. Дослідження впливу недостовірної інформації та дезінформаційних потоків цифрового середовища на ефективність використання штучного інтелекту в системі управління ризиками

підприємства, а також обґрунтування багаторівневих підходів до перевірки даних задля підвищення якості стратегічних управлінських рішень.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Системний аналіз використано для структурування інформаційних загроз, аналіз і синтез – для встановлення взаємозв'язку між якістю даних та помилками алгоритмів, графічне моделювання – для відображення логіки ескалації ризиків, а методи узагальнення і класифікації – для впорядкування інструментів зниження інформаційних ризиків.

Результати дослідження. Визначено ключові загрози цифрового інформаційного середовища, що впливають на надійність рішень, сформованих із застосуванням штучного інтелекту. Доведено, що ці загрози мають зовнішній характер, пов'язаний з маніпулюванням інформаційними потоками, та внутрішній, обумовлений особливостями роботи генеративних моделей. Обґрунтовано, що спотворення даних запускає ланцюгову реакцію ризиків, яка проявляється у помилках оцінювання на операційному рівні та призводить до стратегічних прорахунків у довгостроковому розвитку підприємства. Запропоновано концептуальну модель мінімізації ризиків, що передбачає поєднання попередньої перевірки даних, інтерпретації результатів роботи алгоритмів та обов'язкової експертної оцінки управлінських рішень.

Наукова новизна результатів дослідження. Подальшого розвитку набуло теоретичне обґрунтування забезпечення інформаційної надійності в системах управління ризиками на основі штучного інтелекту. Запропоновано багаторівневу класифікацію методів верифікації даних відповідно до етапів їх обробки та розроблено модель каскадного перетворення інформаційних спотворень у стратегічні втрати підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності підприємств для вдосконалення систем підтримки прийняття рішень, зниження фінансових втрат від дезінформації та підвищення стійкості стратегічного управління в умовах цифрової невизначеності.

Ключові слова: штучний інтелект, ефективність, цифрова економіка, недостовірність інформації, галюцинації ШІ, Explainable AI, стратегічне управління, верифікація даних.

Schuchmann V.A.

UNRELIABILITY OF INFORMATION IN THE DIGITAL SPACE AS A CHALLENGE TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESS OF RISK MANAGEMENT

Purpose. The aim of the article is to investigate the impact of unreliable information and disinformation flows in the digital environment on the efficiency of using artificial intelligence in the enterprise risk management system, as well as to substantiate multi-level approaches to data verification in order to improve the quality of strategic management decisions.

Methodology of research. A combination of general scientific and special methods was applied in the research process. System analysis was used to structure information threats; analysis and synthesis – to establish the relationship between data quality and algorithmic errors; graphic modelling – to display the logic of risk escalation; methods of generalization and classification – to organize tools for reducing information risks.

Findings. Key threats of the digital information environment affecting the reliability of decisions formed using artificial intelligence are identified. It is proved that these threats have an external nature related to the manipulation of information flows, and an internal one conditioned by the peculiarities of generative models' operation. It is substantiated that data distortion triggers a chain reaction of risks, which manifests in assessment errors at the operational level and leads to strategic miscalculations in the long-term development of the enterprise. A conceptual model of risk minimization is proposed, which involves a combination of preliminary data verification, interpretation of algorithm results, and mandatory expert assessment of management decisions.

Originality. The theoretical substantiation of ensuring information reliability in AI-based risk management systems has received further development. A multi-level classification of data verification methods according to their processing stages is proposed, and a model of the cascade transformation of information distortions into strategic losses of the enterprise is developed.

Practical value. The research results can be used in the activities of enterprises to improve decision support systems, reduce financial losses from disinformation, and increase the resilience of strategic management in conditions of digital uncertainty.

Key words: artificial intelligence, efficiency, digital economy, information unreliability, AI hallucinations, Explainable AI, strategic management, data verification.

Дата надходження рукопису: 17.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 24.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 304.5:316.7+338.28:330.5 DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.33
JEL Classification: O30, O33, J21

Швець А.С.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 051 «Економіка»,
ORCID: https://orcid.org/ 0009-0007-2816-2027,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ВПЛИВ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Shvets A.S.,
candidate for the third level of higher education
"Doctor of Philosophy" in specialty 051 "Economics",
Dnipro University of Technology

THE IMPACT OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

Постановка проблеми. Сучасний етап світового розвитку характеризується широким впровадженням у всі сфери людської діяльності технологічних здобутків четвертої промислової революції, що кардинально змінило умови та результати взаємодії людини та природи, вплинуло на механізми суспільного виробництва та позначилося на якості життя населення. Як світова економічна система у цілому, так і окремі національні економіки знаходяться в стані кардинальної трансформації, зумовлених створенням та розвитком нових технологій. Ці зміни мають системний характер і призводять до становлення нового технологічного і соціально-економічного укладів життєдіяльності людства.

Водночас активне поширення сучасних технологій у різних сферах суспільного життя не знижує значення людини в соціально-економічному розвитку. Навпаки, у сучасних умовах саме розвиток особистості та накопичення людського капіталу виступають однією з ключових передумов упровадження інноваційних технологій і забезпечення їхнього результативного використання.

Інакше кажучи, між технологічним розвитком і людським капіталом існує взаємозумовлений зв'язок. З одного боку, науково-технічний прогрес і поширення цифрових технологій формують нові вимоги до якостей і компетенцій людини як основної продуктивної сили суспільства. Вони зумовлюють необхідність підвищення рівня освіти, розвитку професійних навичок, здатності до інноваційного мислення та швидкої адаптації до змін. З іншого боку, саме якісний розвиток людського капіталу створює передумови для подальшого технологічного та соціально-економічного розвитку. Наявність висококваліфікованих фахівців, здатних генерувати нові знання, опановувати складні технологічні системи та впроваджувати інновації, забезпечує можливість переходу економіки на нові технологічні засади. Таким чином, саме через взаємодію технологічного прогресу та розвитку людського капіталу формується основа сучасного економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній економічній науці достатньо активно обговорюються питання впливу розвитку четвертої промислової революції на людський капітал. Так, наприклад, О. Руссіян дану проблематику розглядає на рівні промислового підприємства, аналізує ті технології, які суттєвим чином змінюють характер підприємницької діяльності та вказує на необхідність реагування в цих умовах на зміни потреб ринку та екологічної ситуації. Дослідниця виокремлює в якості характерних особливостей людського капіталу в умовах «Індустрії 4.0» зростання значення творчості працівників та їх мотивації, врахування індивідуальних особливостей, забезпечення мобільності та гнучкості персоналу, робочого часу, змісту праці, робочих місць [1].

Спеціалісти центру Разумкова підкреслювали провідну роль людського капіталу у формуванні та розвитку інноваційної економіки. Вони наголошували, що генерація інновацій та формування умов інноваційної діяльності залежить від наявності критичної маси людей, здатних до творчої та ініціативної діяльності [2]. Є. Снітко та Є. Завгородня роблять висновок про необхідність формування умов для постійного нагромадження людського капіталу, його розвитку за допомогою безперервного навчання [3]. В. Саричев та Д. Плавкова розглядають механізми державного

* *Наук. керівник: Пилипенко Ю.І. – д-р екон. наук, професор*

регулювання розвитку людського потенціалу в умовах четвертої промислової революції. Автори констатують, що вплив цифровізації, автоматизації та штучного інтелекту зумовлюють зміну структури зайнятості та виникнення нових професій на сучасному ринку праці [4].

В якості головного активу формування конкурентних переваг підприємства розглядає людський капітал А. Завгородній. Він підкреслює, що управління людським капіталом в умовах цифровізації полягає в гармонійному поєднанні людського потенціалу, знань, навичок та креативності працівників підприємства, з одного боку, та цифрових технологій, з іншого [5]. На наявність в Україні значних проблем у формуванні людського капіталу вказує В. Антонюк, що, на її думку, свідчить про відсутність цілеспрямованої політики нагромадження головного капіталу сучасної епохи, що базується на знаннях. Тому в Україні важливо розробити й реалізувати стратегію формування, розвитку та збереження людського капіталу на довгострокову перспективу[6, с. 140].

Разом з тим, незважаючи на вказані публікації, достатньо велико коло питань з проблематики людського капіталу в умовах розгортання четвертої промислової революції ще залишається невирішеними. Так, зокрема, потребують систематизації фактори впливу четвертої промислової революції на людський капітал та наслідки такого впливу.

Постановка завдання. Метою статті є виокремлення системи факторів впливу четвертої промислової революції на стан та розвиток людського капіталу, а також з'ясування позитивних та негативних наслідків такого впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблематика людського капіталу і надалі посідає одне з провідних місць у сучасних економічних дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у формування сучасної теорії людського капіталу зробили лауреати Нобелівської премії з економіки, американські дослідники Т. Шульц та Г. Бекер. Саме вони заклали наукові основи концепції, відповідно до якої людський капітал розглядається як сукупність знань, умінь, здібностей, а також індивідуальних психологічних характеристик людини, що виступають важливим чинником підвищення її особистих доходів і водночас сприяють зростанню суспільного добробуту. На думку цих учених, формування та накопичення людського капіталу відбувається насамперед завдяки інвестиціям у освіту, систему охорони здоров'я, набуття професійного досвіду, пошук і використання інформації, підвищення мобільності працівників, а також інші види діяльності, що сприяють підвищенню продуктивності праці [7–8].

Подальший розвиток теорії людського капіталу був пов'язаний із необхідністю уточнення змісту цього поняття відповідно до соціально-економічних трансформацій, що відбувалися у світовій економіці. Багато досліджень у цій сфері були спрямовані на поглиблення розуміння сутності людського капіталу та визначення ефективних механізмів його формування і використання на різних рівнях економічної системи. Серед українських наукових праць, присвячених комплексному аналізу цієї категорії, варто відзначити дослідження О. Грішнової. У своїх роботах дослідниця пропонує розглядати людський капітал залежно від рівня економічного аналізу.

Так, на індивідуальному рівні людський капітал трактується як сукупність знань, умінь, професійних навичок, стану здоров'я та інших продуктивних характеристик людини, які використовуються нею у процесі економічної діяльності. На рівні підприємства людський капітал розглядається як інтегральна характеристика професійного потенціалу працівників, що включає їх кваліфікацію, компетентності, досвід, а також організаційні можливості підприємства щодо ефективного управління працею та розвитку персоналу. Своєю чергою, на макроекономічному рівні людський капітал формується в результаті накопичених інвестицій у систему освіти, професійну підготовку, охорону здоров'я та інші сфери розвитку людини. У цьому контексті він виступає важливою складовою національного багатства держави, оскільки охоплює сукупний людський потенціал усіх громадян країни та підприємств (за винятком подвійного рахунку) [9].

Варто зазначити, що в економічній літературі людський капітал найчастіше визначається через характеристику сукупності природних здібностей та набутих у процесі навчання знань, умінь і навичок людини, використання яких у сфері суспільного виробництва забезпечує отримання певного економічного результату, зокрема доходу [10, с. 101]. Проте, не заперечуючи такого підходу до трактування змісту цієї економічної категорії, доцільно наголосити на необхідності більш детального визначення тих характеристик знань, умінь і компетенцій, які забезпечують не лише участь людини в сучасних виробничих процесах, але й її здатність зберігати конкурентоспроможність на ринку праці.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабними кількісними та якісними трансформаціями, зумовленими поширенням технологій четвертої промислової революції. Ці процеси істотно впливають на функціонування людського капіталу, змінюючи як його роль у соціально-економічному розвитку, так і його сутнісні характеристики. У зв'язку з цим, дедалі більшого значення набувають такі якості людського капіталу, як здатність до інноваційного мислення, готовність до сприйняття технологічних змін, а також уміння постійно оновлювати знання та професійні компетенції. Таким чином, важливою рисою сучасного людського капіталу стає

спроможність людини до безперервного навчання протягом усього життя, що забезпечує її адаптацію до динамічних умов розвитку економіки знань.

Новітній етап технологічного розвитку суспільства, який характеризується глибокими трансформаційними процесами, пов'язаними з формуванням цифрової економіки та впровадженням концепції Індустрії 4.0, безумовно впливає й на риси людського капіталу. На нашу думку, такий вплив має системний характер і не обмежується лише зміною ролі людини у виробничому процесі під впливом тих технологічних змін, які визначають ядро четвертої промислової революції. З огляду на взаємопов'язаність та взаємообумовленість процесів, які визначають суспільні відносини та відносини людини з природою, можна вести мову про не лише технологічні, але й економічні, соціально-психологічні, інституційні, екологічні та інші фактори, які визначають вплив четвертої промислової революції на людський капітал.

Якщо вести мову про технологічні фактори такого впливу, то вони визначаються характеристиками Індустрії 4.0, яка, на думку К. Шваба, відзначається злиттям технологій, що розмиває межі між фізичною, цифровою та біологічною сферами [11]. Поряд з цим, ключовими технологіями Четвертої промислової революції вважаються кіберфізичні системи, Інтернет речей, Інтернет послуг та розумні заводи [12].

Характеристика технологічних процесів, які корінним чином впливають на характер соціально-економічного розвитку в сучасних умовах міститься в роботі С. Ілляшенко, Н. Ілляшенко та Ю. Шипуліної. Автори виділяються чотири ключові складові, впровадження яких, на їх думку, призведе до революційних змін:

– інтернет речей, за допомогою якого можлива взаємодія й обмін інформацією не тільки серед людей, а й серед «речей», тобто машин, пристроїв для досягнення спільних цілей. Подібні технології в майбутньому забезпечать поширення та обробку даних без участі людини, залишивши їй тільки контроль над роботою машин та реагування на екстрені випадки;

– кіберфізична система, за допомогою якої через вбудовані комп'ютерні і мережеві технології можливе спостереження і керування процесом фізичного виробництва і отримання зворотної інформації;

– розумний завод, який через автоматизовані системи, автоматизоване управління, швидку обробку великих обсягів інформації за допомогою хмарних обчислень, а також технологій штучного інтелекту функціонує автономно, а за людиною зберігається функція контролю та прийняття стратегічних рішень;

– інтернет послуг – надання послуг постачальниками через інтернет [13].

Можна констатувати, що серед дослідників немає єдності щодо тих ключових технологій, які визначають ядро четвертої промислової революції. На нашу думку, подібна дискусійність є наслідком масштабів технологічних змін, які ми сьогодні спостерігаємо, та постійним оновленням тих технологічних рішень, які постійно впроваджуються в різні сфери людської діяльності. Не вдаючись в дискусії щодо тих базових технологій, які відрізняють нинішній етап технологічного розвитку людства від попередніх, звернемо увагу на та нові технологічні процеси, які, на нашу думку, впливають на стан та розвиток людського капіталу.

По-перше, це технології штучного інтелекту та доповненої аналітики. Штучний інтелект дозволяє на основі аналізу великих даних автоматизувати різноманітні процеси в економічної діяльності. Так, наприклад, збір первинної інформації та її попередній аналіз здійснюється вже не людиною, а значно швидше за допомогою штучного інтелекту. Він здатний виявляти складні залежності, робити прогнози та приймати рішення на основі об'єктивних алгоритмів. Таким чином, однією з переваг використання штучного інтелекту є автоматизація рутинних та повторюваних завдань управління бізнес-процесами. Це дозволяє вивільнити людські ресурси від монотонної роботи та спрямувати їх на вирішення складних завдань, які вимагають творчого мислення та стратегічного підходу [14]. Фактично це веде до зміни у змісті праці – її інтелектуалізації, оскільки підвищується необхідність у фахівцях, наділених навичками стратегічного планування, здатністю до інноваційних рішень та етичного оцінювання результатів роботи машин.

Технології доповненої аналітики на основі штучного інтелекту також суттєво впливають на можливості розвитку людського капіталу, зокрема через активне застосування в сфері освіти. Ці технології надають можливості для проведення інтерактивних, ігрових та віртуальних навчальних заходів, що дозволяє більш якісно та системно донести інформацію до здобувача освітніх послуг та якісно покращити форми її засвоєння. Окрім того, впровадження інструментарію доповненої аналітики в процес освіти дозволяє зробити освітній процес більш персоналізованим, ефективним та інноваційним, адаптувати за допомогою штучного інтелекту освітню програму під конкретну людину, врахувати її індивідуальні особливості та потреби, а також сприяти розвитку заздалегідь визначених професійних компетенцій. У світовій практиці застосування подібних технологій навчання є одним із важливих принципів реалізації концепції Освіта 4.0, спрямованої на трансформацію системи освіти як відповідь викликам сучасного етапу реалізації 4-ї промислової революції (див. напр. [15]). У цілому технології штучного інтелекту та доповненої аналітики

сприяють прискоренню темпів нагромадження людського капіталу та покращенню його якісних характеристик.

Наступною групою технологій, запровадження яких суттєво трансформує людський капітал, є робототехніка, у тому числі колаборативні роботи (коботи). Вони виконують значну частину виробничих операцій, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та зменшити залежність від ручної праці. Як свідчить сучасна практика, удосконалення роботизованих систем дозволяють їм виконувати зростаючий спектр ручних завдань, а за рахунок зменшення витрат їх використання у виробничому процесі (за прогнозами, промислові/сервісні роботи досягнуть економії 50–67 % порівняно з людською працею протягом наступних 5–10 років [16, с. 15]), масштаби їх застосування зростають.

Однак впровадження роботизації потребує спеціалістів, здатних розробляти, програмувати та обслуговувати такі системи. Це стимулює розвиток технічної освіти та формування нових інженерних компетенцій, що приводить до якісних змін і в людському капіталі. Окрім цього, широке застосування коботів в процесі економічної та іншої діяльності сприяє збільшенню фізичної здатності людини, оскільки використання різноманітних екзоскелетів та автоматизованих систем дозволяють людям виконувати фізично важку роботу довше і безпечніше, подовжуючи період професійної активності (особливо для старшого покоління).

Важливим технологічним фактором впливу четвертої промислової революції на розвиток людського капіталу є застосування технологій доповненої та віртуальної реальності. Подібні технології здатні проєктувати цифрову інформацію (зображення, відео, текст, графіку) поза екранами пристроїв та об'єднувати віртуальні об'єкти з реальним середовищем. Особливо актуальними ці технології є в сфері освіти, сприяючи кращому засвоєнню навчального матеріалу, розширенню можливостей їх отримання та надання в навчальному процесі. Використання технологій доповненої та віртуальної реальності в сфері освіти визначає зміст імерсивного навчання та сприяє набуттю та удосконаленню професійних знань, вмінь та навичок здобувачам освітніх послуг.

У сучасних умовах революційний вплив на всі сфери життєдіяльності людини, у тому числі й на якісні характеристики людського капіталу, здійснюють хмарні та комунікаційні технології. Ці сучасні методи зберігання, обробки та передачі даних через інтернет-сервери дозволяють користувачам відмовитися від власного обладнання, забезпечуючи віддалений доступ, гнучкість, економію витрат і високу швидкість роботи. Такі технології сприяють формуванню глобальної мобільності, оскільки працівник може реалізовувати свої вміння, навички та здібності з будь-якого місця світу, в якому є доступ до інтернету. Також важливою властивістю хмарних та комунікаційних технологій є їх здатність об'єднувати (у тому числі і в режимі реального часу) знання та вміння багатьох учасників цифрових проєктів в режимі спільної творчої роботи. Наслідком цього є розвиток знань, вмінь та навичок людей через спільну взаємодію і, отже, покращення якісних характеристик людського капіталу.

Суттєвий вплив на стан людського капіталу та його рівень здійснюють також біотехнології та нейротехнології. Процедури біопротезування та технології моніторингу стану здоров'я сприяють відновленню працездатності та здоров'я людей. За їх допомогою підтримується та відновлюється фізична здатність людського капіталу приймати участь в процесі суспільного виробництва та отримувати відповідний рівень доходу.

Необхідно зауважити, що, окрім позитивного впливу технологічних факторів на стан і розвиток людського капіталу, мають місце і негативні наслідки. Якщо узагальнити негативні аспекти впливу технологій четвертої промислової революції на людський капітал, то їх можна, на нашу думку, охарактеризувати як ризик професійної та соціальної диференціації внаслідок індивідуальних когнітивних особливостей людей. Дійсно, люди індивідуально відрізняються один від одного за характеристиками сприйняття, обробки, використання інформації, стилю навчання тощо. Подібні індивідуальні характеристики, закладені людині від природи, через впровадження технологій четвертої промислової революції фактично розшаровують суспільство на тих, хто здатний до творчої праці, та тих, хто здатний виконувати лише стандартизовані технологічні операції, на тих, хто здатний через освіту впродовж життя якісно змінювати свої знання, вміння, навички і на тих, хто такої здатності не має. І ми погоджуємося з Г. Пилипенко та Н. Федоровою, що «… тенденція до розшарування суспільства відповідно до рівня освіти є дуже небезпечною, адже всі раніше відомі принципи соціального розподілу, які базувалися на власності, були набагато менш жорсткими і набагато меншою мірою задані природними й особистісними якостями людини…» [17, с. 78].

Поряд з технологічними факторами одними з ключових детермінант трансформації людського капіталу в умовах розгортання четвертої промислової революції є фактори економічні. У цілому вони формують попит на нові компетенції людського капіталу, визначають напрямки інвестування у його розвиток та змінюють структуру зайнятості. Фактично їх вплив визначає ринкову вартість фахівця, наділеного певними знаннями, вміннями та навичками, а також економічні умови реалізації людського капіталу.

Так, одними із найважливіших компетенцій, які визначають конкурентоздатність працівників на ринку праці та рівень їх оплати, є відповідний рівень їх цифрових навичок, а також здатність до інтелектуальної діяльності. В доповіді «Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти» [18] зазначається, що цифрові навички зазвичай класифікують за рівнем складності на базові, середні та просунуті. Такий поділ дозволяє більш чітко визначити рівень підготовки людини до використання цифрових технологій у професійній та повсякденній діяльності. До базового рівня цифрових навичок належать уміння користуватися основними інструментами цифрового середовища. Зокрема, це робота з операційними системами, використання текстових редакторів і електронних таблиць, робота з електронною поштою, участь у відеоконференціях, а також застосування інших поширених офісних програм. Наявність таких навичок є необхідною передумовою ефективної діяльності більшості працівників у сучасному інформаційному суспільстві.

Середній рівень цифрових компетенцій передбачає більш глибоке розуміння функціонування цифрових інструментів та здатність застосовувати їх у професійній діяльності. До цієї групи належать навички роботи з CRM-системами, використання хмарних сервісів і сховищ даних, базові знання з кібербезпеки, а також уміння працювати з інструментами обробки та аналізу даних. Такі компетенції стають дедалі важливішими для працівників різних галузей економіки, оскільки дозволяють підвищувати ефективність управління інформацією та бізнес-процесами. Просунутий рівень цифрових навичок характеризується здатністю створювати та впроваджувати складні технологічні рішення. Він включає знання мов програмування, уміння розробляти програмне забезпечення, працювати з технологіями великих даних (Big Data), застосовувати інструменти штучного інтелекту та машинного навчання. Саме такі компетенції формують основу для розвитку інноваційної економіки та цифрової трансформації суспільства [18].

Хоча в умовах швидкого розвитку цифрових технологій попит на фахівців із різними рівнями цифрових навичок зростає, все ж таки вони формують різний розмір оплати. Тому цифровий розрив зумовлює і зростання розриву в оплаті праці. Зрозуміло, що людський капітал, який відзначається цифровою безграмотністю, має, як правило, меншу ринкову вартість.

Серед інших форм прояву впливу економічних факторів на розвиток людського капіталу необхідно, на наш погляд, зазначити структурні зміни зайнятості під впливом цифровізації та автоматизації виробництва, а також диференціацію попиту на ринку праці на фахівців різної кваліфікації. Як справедливо наголошують В. Смєсова та О. Богданов, цифровізація економіки суттєво впливає на структуру зайнятості, змінюючи співвідношення між різними видами економічної діяльності. Насамперед спостерігається зростання зайнятості у сфері нематеріального виробництва, передусім у секторі послуг та в тих видах діяльності, що безпосередньо пов'язані з використанням цифрових технологій. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ та онлайн-сервісів сприяє формуванню нових професій і спеціалізацій, які базуються на обробці інформації, програмуванні, аналізі даних, управлінні цифровими системами та інших інтелектуальних видах праці.

Одночасно з цим відбувається скорочення зайнятості у традиційних галузях матеріального виробництва, а також у тих видах економічної діяльності, які недостатньо інтегровані у процеси цифрової трансформації. Автоматизація виробничих процесів, використання робототехніки, програмних алгоритмів і цифрових систем управління призводять до поступового зменшення потреби у працівниках, зайнятих виконанням рутинних або стандартизованих операцій [19, с. 14].

Важливим економічним фактором, який трансформує характеристики людського капіталу, є зростання інноваційної активності підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби як на національних, так і світовому ринках. Саме інноваційно активні підприємства, які використовують та розвивають технологічні здобутки четвертої промислової революції, досягають в довгостроковій перспективі конкурентних переваг та підвищують свою прибутковість. Інноваційна діяльність об'єктивно потребує фахівців, здатних виконувати відповідні науково-дослідні роботи, що вимагає розвитку науково-дослідного потенціалу підприємств. Відтак вміння та навички до науково-дослідної діяльності є ще однією сучасною рисою людського капіталу.

До важливих економічних чинників впливу четвертої промислової революції на розвиток людського капіталу належить трансформація моделей зайнятості та управління трудовими процесами. Поширення цифрових технологій і нових організаційних підходів до праці зумовлює зміну традиційних форм зайнятості та формування нових моделей взаємодії між роботодавцями і працівниками.

Зокрема, дедалі більшого поширення набувають гнучкі форми організації праці, серед яких неповна зайнятість, фріланс, платформенна праця та так звана гіг-економіка. Такі моделі зайнятості розширюють можливості для працівників, дозволяючи їм виконувати професійні обов'язки поза межами традиційного робочого місця та самостійно визначати графік роботи. Це створює нові можливості для професійної самореалізації, підвищує мобільність робочої сили та сприяє більш гнучкому поєднанню трудової діяльності з іншими аспектами життя.

Водночас подібні форми зайнятості мають і певні ризики. У багатьох випадках вони не забезпечують працівникам належного рівня соціального захисту, оскільки не передбачають стабільного доходу, гарантій зайнятості, медичного страхування або пенсійного забезпечення. У результаті формується нова група учасників ринку праці – економічно активні люди, які беруть участь у трудовій діяльності, але залишаються недостатньо соціально захищеними [18].

Окрім змін у сфері зайнятості, важливою тенденцією є також трансформація управлінських моделей у сучасних організаціях. Під впливом цифровізації та розвитку мережевих технологій поступово відбувається відхід від традиційних жорстких ієрархічних структур управління. Натомість поширюються більш гнучкі мережеві моделі організації управління, що базуються на горизонтальних зв'язках, командній взаємодії та швидкому обміні інформацією. Такі підходи дозволяють підвищити ефективність управління, стимулюють інноваційну активність працівників і сприяють більш повному використанню потенціалу людського капіталу в умовах цифрової економіки.

Трансформаційні процеси у сфері людського капіталу відбуваються також під впливом змін у підходах до інвестування в освіту та професійне навчання. У сучасних умовах спостерігається перегляд традиційних моделей формування знань і компетенцій, що пов'язано зі зростанням ефективності короткострокових інтенсивних освітніх програм та необхідністю регулярного оновлення професійних навичок. Стрімкий розвиток технологій і швидка зміна вимог ринку праці зумовлюють потребу у безперервному підвищенні кваліфікації працівників. У зв'язку з цим, дедалі більшого значення набувають гнучкі освітні формати, зокрема короткострокові курси, професійні тренінги, онлайн-програми та інші інтенсивні форми навчання, що дозволяють у стислі строки опановувати нові знання та компетенції.

Таким чином, у сучасній економіці інвестиції в людський капітал дедалі більше пов'язані не лише з отриманням базової освіти, а й із постійним перенавчанням і професійною адаптацією працівників протягом усього трудового життя. Це обумовлює формування нової освітньої парадигми, заснованої на принципі безперервного навчання, що стає важливою умовою підтримання конкурентоспроможності людського капіталу в умовах динамічних технологічних змін.

Зростання попиту на висококваліфікованих спеціалістів, які володіють розвиненими цифровими компетенціями та здатні до творчої й інноваційної діяльності, сприяє посиленню конкуренції між регіонами за людські ресурси. У сучасних умовах саме фахівці з високим рівнем професійної підготовки та цифрових навичок стають важливим фактором економічного розвитку, що стимулює держави та регіони створювати привабливі умови для їх залучення та утримання. У результаті формується глобальна конкуренція за талановитих і висококваліфікованих працівників, яка проявляється у прагненні економічно розвинених країн залучати найкращі кадри з інших держав. Така тенденція нерідко призводить до міграції фахівців з менш розвинених або трансформаційних економік до країн із більш високим рівнем соціально-економічного розвитку. У цілому подібні процеси сприяють поширенню явища, відомого як «відтік мізків», коли висококваліфіковані спеціалісти залишають країни свого походження у пошуках кращих умов праці, можливостей професійної реалізації та вищого рівня доходів у більш розвинених державах. Це створює додаткові виклики для країн-донорів людського капіталу, оскільки втрата кваліфікованих кадрів може негативно впливати на їх інноваційний потенціал і довгостроковий економічний розвиток.

Інституційні чинники впливу четвертої промислової революції на розвиток людського капіталу значною мірою визначають ефективність його нормативно-правового регулювання та державного стимулювання. Саме від якості інституційного середовища залежить створення сприятливих умов для формування, розвитку та використання людського потенціалу в умовах цифрової трансформації економіки.

Важливу роль у цьому процесі відіграють заходи державної політики, спрямовані на підтримку розвитку сучасних компетенцій населення. Зокрема, впровадження програм розвитку цифрових навичок, а також освітніх ініціатив на кшталт концепції «Освіта 4.0» сприяє адаптації системи освіти до нових технологічних викликів. Такі програми створюють необхідні організаційні передумови для підготовки фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифрової економіки та брати активну участь у впровадженні інновацій.

Крім того, важливим напрямом державної політики є підтримка інноваційних екосистем, зокрема створення та розвиток технопарків, наукових центрів, стартап-хабів і бізнес-інкубаторів. Функціонування таких інституцій сприяє розвитку підприємницької активності, стимулює обмін знаннями та технологіями, а також підвищує мобільність талановитих фахівців і дослідників. Не менш значущим елементом інституційного забезпечення розвитку людського капіталу є формування ефективної нормативно-правової бази, що регулює питання захисту персональних даних працівників, а також прав інтелектуальної власності на результати їхньої творчої та інноваційної діяльності. Наявність чітких правових механізмів у цій сфері сприяє підвищенню довіри до цифрового середовища, стимулює інноваційну активність і створює додаткові стимули для розвитку людського капіталу в умовах четвертої промислової революції.

Соціально-психологічні чинники, зумовлені розгортанням четвертої промислової революції, значною мірою впливають на трансформацію якості життя людей, характер суспільних взаємин, особливості мислення та емоційний стан особистості. Усі ці зміни безпосередньо відображаються на формуванні та розвитку людського капіталу, оскільки визначають здатність людини адаптуватися до нових соціально-економічних умов.

Серед таких чинників можна виокремити трансформацію способу життя та комунікаційних практик, що відбувається під впливом нових моделей організації праці. Поширення дистанційної роботи, характерне для сучасної цифрової економіки, суттєво змінює форми соціальної взаємодії між працівниками. З одного боку, це створює нові можливості для гнучкої організації праці та поєднання професійної діяльності з особистим життям. З іншого боку, скорочення безпосередніх міжособистісних контактів може призводити до послаблення корпоративних зв'язків, зниження рівня соціальної інтеграції працівників і поступового ослаблення традиційних форм колективної взаємодії.

Крім того, до соціальних чинників впливу четвертої промислової революції на людський капітал можна віднести створення умов для більш інклюзивної участі людей у трудовій діяльності. Використання цифрових технологій розширює можливості залучення до економічної активності осіб з обмеженими фізичними можливостями, мешканців віддалених територій та інших соціальних груп, які раніше мали обмежений доступ до ринку праці.

Ще однією важливою тенденцією є когнітивна трансформація, що проявляється у зміні способів сприйняття та обробки інформації. Поширення цифрових технологій, доступ до великих обсягів інформації та інтенсивна взаємодія з цифровим середовищем формують нові типи мислення, сприяють розвитку аналітичних здібностей, багатозадачності та швидкої адаптації до інформаційних потоків. Водночас ці процеси можуть супроводжуватися підвищеним психологічним навантаженням, інформаційною перевантаженістю та необхідністю постійної адаптації до швидких змін, що також впливає на характеристики сучасного людського капіталу.

Екологічні чинники впливу Industry 4.0 на розвиток людського капіталу здебільшого розглядаються в контексті реалізації принципів сталого розвитку та переходу до так званої «зеленої» економіки. Впровадження сучасних технологій створює передумови для більш раціонального використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу виробничої діяльності на довкілля та формування нових екологічно орієнтованих підходів до організації економічної діяльності. Використання інноваційних технологічних рішень, зокрема автоматизації, роботизації, цифрових систем управління виробництвом і моніторингу екологічних показників, сприяє підвищенню безпеки праці та зниженню ризиків для здоров'я працівників. Завдяки цьому створюються більш сприятливі умови праці, що позитивно впливає на якість та продуктивність людського капіталу.

Разом із тим, технологічний розвиток може породжувати й нові екологічні та соціальні виклики. Поширення цифрових технологій супроводжується зростанням енергоспоживання, збільшенням обсягів електронних відходів, а також появою нових ризиків для здоров'я людини, пов'язаних із тривалою роботою в цифровому середовищі. Такі тенденції потребують формування нових підходів до екологічного регулювання та відповідального використання технологій (див. напр. [20]).

Вплив екологічних аспектів четвертої промислової революції на людський капітал також проявляється через трансформацію середовища праці та зростання потреби у формуванні так званих «зелених навичок». Йдеться про компетенції, пов'язані з екологічно відповідальним веденням господарської діяльності, ефективним використанням ресурсів, застосуванням енергоощадних технологій та впровадженням принципів циркулярної економіки. Наявність таких навичок стає дедалі важливішою складовою сучасного людського капіталу, оскільки сприяє поєднанню економічного розвитку з екологічною стійкістю.

Необхідно зауважити, що виокремлені фактори впливу четвертої промислової революції на розвиток людського капіталу не існують ізольовано один від одного, а перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості. Економічні, інституційні, соціально-психологічні, технологічні та екологічні чинники формують комплексну систему впливу, в межах якої зміни в одній сфері неминуче спричиняють трансформації в інших.

Зокрема, технологічні інновації стимулюють зміни в економічних моделях зайнятості та управління, що, своєю чергою, потребує адаптації інституційного середовища, включаючи систему освіти, нормативно-правове регулювання та механізми державної підтримки інновацій. Водночас соціально-психологічні зміни, пов'язані з трансформацією способу життя, характеру комунікації та умов праці, впливають на мотивацію, поведінкові установки та професійні орієнтири людей.

Крім того, посилення екологічних вимог до економічної діяльності стимулює розвиток нових технологій та формування відповідних професійних компетенцій, зокрема так званих «зелених навичок». Своєю чергою, ефективність реалізації екологічних і технологічних змін значною мірою залежить від якості інституційної політики та рівня розвитку людського капіталу. Табл. 1 є узагальненням проведеного аналізу.

Таблиця1

Система факторів впливу Industry 4.0 на людський капітал

Фактори	Зміст впливу	Наслідки впливу
Технологічні	− інтелектуалізація праці – розвиток навичок стратегічного планування та етичного оцінювання результатів роботи машин завдяки виконанню рутинних процесів (збір даних, базовий аналіз) штучним інтелектом; − персоналізація процесу навчання – адаптація штучним інтелектом освітньої програми під конкретну людину; − фізичне розширення можливостей та подовження періоду професійної активності людини внаслідок розвитку робототехніки та автоматизованих систем; − набуття та удосконалення професійних знань, вмінь та навичок за рахунок технологій доповненої та віртуальної реальності, зокрема через імерсивне навчання; − формування глобальної мобільності та спільної творчості через хмарні технології та інструменти віддаленої роботи; − відновлення працездатності та здоров'я через біопротезування та технології моніторингу стану здоров'я.	Позитивні: − прискорення темпів нагромадження людського капіталу, його відновлення та покращення якісних характеристик; − зростання здібностей виконувати фізично важку роботу довше і безпечніше, а також навичок більш інтенсивної праці; − розвиток знань, вмінь та навичок через спільну взаємодію. Негативні: − зростання ризику професійної та соціальної диференціації внаслідок індивідуальних когнітивних особливостей людей.
Економічні	− зростання розриву в оплаті праці внаслідок різного рівня цифрових навичок та здатності до інтелектуальної діяльності; − структурні зміни зайнятості під впливом автоматизації виробництва; − диференціація попиту на ринку праці на фахівців різної кваліфікації; − зростання інноваційної активності підприємств, що вимагає розвитку науково-дослідного потенціалу; − трансформація моделей зайнятості на основі гіг-економіки та відмови від повної зайнятості; − трансформація моделей управління шляхом переходу від ієрархічних принципів до мережевої структури управління; − зміна вартості та інвестицій у навчання через більш високу ефективність короткострокового інтенсивного навчання та необхідності постійного перенавчання; − регіональна конкуренція за таланти, що стимулює «відтік мізків» у високорозвинуті країни.	Позитивні: − швидка динаміка покращення якості людського капіталу відповідно до змін на ринку праці; − зростання творчих здібностей та навичок навчатися впродовж всього життя. Негативні: − збільшення нерівності в доходах та зростання соціальної диференціації.
Інституційні	− державні програми розвитку цифрових навичок, підтримка програм «Освіта 4.0»; − підтримка інноваційних екосистем; − нормативно-правове регулювання захисту персональних даних працівників та результатів їхньої творчої праці.	Позитивні: − покращення умов розвитку людського капіталу; − підвищення інноваційної активності. Негативні: − посилення «відтоку мізків».
Соціально-психологічні	− трансформація способу життя та комунікації під впливом сучасних моделей зайнятості; − формування умов для інклюзивної діяльності; − когнітивна трансформація.	Позитивні: − підвищення рівня адаптивності до змін; − психологічна гнучкість. Негативні: − технологічний стрес.
Екологічні	− трансформація середовища праці; − формування «зелених навичок».	Позитивні: − формування екологічної грамотності. Негативні: − поява нових ризиків для здоров'я людини.

Джерело: складено автором

Таким чином, четверта промислова революція суттєво трансформує умови формування, розвитку та використання людського капіталу. Поширення сучасних технологій зумовлює комплексні зміни у сфері зайнятості, освіти, соціальних відносин і способів організації економічної діяльності. У цих умовах людський капітал стає одним із ключових ресурсів соціально-економічного розвитку, а його якісні характеристики набувають вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності економіки.

Висновки з проведеного дослідження. Системний характер впливу технологічних, економічних, соціально-психологічних та екологічних чинників четвертої промислової революції на розвиток людського капіталу проявляється у формуванні єдиної цілісної системи взаємопов'язаних змін. У цьому контексті трансформації стосуються не лише окремих професійних компетенцій або навичок, а значно глибших перетворень, що охоплюють саму сутність і структуру людського капіталу. Інакше кажучи, під впливом зазначених факторів відбувається не просто оновлення певних знань чи професійних умінь, а комплексна зміна ролі людини в економічних і соціальних процесах. Технологічні інновації, цифровізація, нові форми зайнятості, зміни у соціальних взаєминах і зростання екологічних вимог формують нові умови функціонування людського капіталу, у межах яких зростає значення інноваційності, гнучкості мислення, здатності до швидкої адаптації та безперервного навчання.

Таким чином, трансформація людського капіталу в умовах четвертої промислової революції має системний характер і полягає у зміні його якісних характеристик, структури та функціональної ролі в сучасній економіці. Це свідчить про поступове формування нової моделі людського капіталу, яка відповідає вимогам цифрового та інноваційного розвитку суспільства.

Література

1. Руссіян О. А. Вплив розвитку «Індустрії 4.0» на людський капітал промислового підприємства: зарубіжний досвід. *Економіка промисловості*. 2021. № 4(96). С. 93-117. DOI: http://doi.org/10.15407/econindustry2021.04.093.

2. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. *Центр Разумкова.* 2018. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf (дата звернення: 29.09.2025).

3. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Людський капітал і його роль в четвертій промисловій революції. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 4(27). С. 51-55. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/4_27_ukr/11.pdf (дата звернення: 29.09.2025).

4. Саричев В. І., Плавкова Д. Д. Механізм державного регулювання розвитку людського потенціалу в умовах четвертої промислової революції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 9-17. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-9-17

5. Завгородній А. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск №74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23.

6. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь: проблеми і завдання його розвитку для забезпечення технологічних змін. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2(41). С. 135-141. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141.

7. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. P. 1-17.

8. Becker G. S. Investment in Human Capital: A. Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy. Supplement*. 1962. Vol. LXX. No. 5. Part 2. P. 9-49.

9. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2014. № 1. С. 34-40. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db5e5bee-8e4b-40e4-9fc6-77ed01b35f21/content (дата звернення: 30.09.2025).

10. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Знання, 2001. 254 с.

11. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію. Київ : КСД, 2019. 416 с.

12. Pylypenko H., Fedorova N., Lytvynenko N., Pylypenko Yu. Breakthrough technologies of social transformations: devising an identification methodology. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Volume 2. № 13(134). P.15-27. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326555.

13. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С. Проблеми і перспективи розвитку промисловості України в умовах четвертої промислової революції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 85-89. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-17

14. Intelligence A. Introducing the Neo Revolutionary Thought User Interface (TUI). Independently Published. 2017. 134 p.

15. Catalysing Education 4.0 Investing in the Future of Learning for a Human-Centric Recovery. Insight report. *WEF.* 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Catalysing_Education_4.0_2022.pdf

(дата звернення: 30.09.2025).

16. Shaji George A., Baskar T., Siranchuk N., Karthikeyan M. *The Future of Employment: Exploring Robotics and AI in the Workplace*. *Partners Universal International Innovation Journal.* 2025. № 3(1). P. 11-18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14942536%20.

17. Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є. Наука як фактор соціально-економічного розвитку суспільства : монографія. Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 213 с.

18. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь. Київ : Центр Разумкова, 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

19. Смєсова В. Л., Богданов О. О. Трансформація структури зайнятості у країнах світу під впливом цифровізації та високотехнологічного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3. С. 14-21. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.2

20. Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є., Казиміренко О. В. Соціально-економічний розвиток суспільства через призму синергетичної парадигми. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 2(58). С. 9-17. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_009-017.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

References

1. Russiian, O.A. (2021), "The influences of the "Industry 4.0" development on the human capital of the industrial enterprise: foreign experience", *Ekonomika promyslovosti,* no. 4(96), pp. 93-117, DOI: http://doi.org/10.15407/econindustry2021.04.093.

2. Razumkov Center (2018), "Human capital development: on the way to qualitative reforms", available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAP ITAL.pdf (access date September 29, 2025).

3. Snitko, Ye.O. and Zavhorodnia, Ye.Ye. (2021), "Human capital and its role in the fourth industrial revolution", *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk,* Vol. (27), pp. 51-55, available at: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/4_27_ukr/11.pdf (access date September 29, 2025).

4. Sarychev, V.I. and Plavkova, D. D. (2024), "Mechanism of state regulation of the development of human potential in the conditions of the fourth industrial revolution", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3(39), pp. 9-17, DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-9-17

5. Zavhorodnii, A. (2025), "The essence and evolution of human capital management in an enterprise in the context of digital transformation", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 74, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23.

6. Antoniuk, V.P. (2021), "Human capital of Ukraine in the context of international comparisons: problems and tasks of its development to ensure technological changes", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2(41), pp. 135-141, DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141

7. Schultz, Theodore W. (1961), "Investment in Human Capital", *The American Economic Review*, Vol. 51, no. 1, pp. 1-17.

8. Becker, G.S. (1962), "Investment in Human Capital: A. Theoretical Analysis", *Journal of Politikal Economy. Supplement*, Vol. LXX, no. 5, Part 2, P. 9-49.

9. Hrishnova, O.A. (2014), "Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, assessment, directions of development", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka.* no. 1, pp. 34-40, available at: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db5e5bee-8e4b-40e4-9fc6-77ed01b35f21/content (access date September 30, 2025).

10. Hrishnova, O.A. (2001), *Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and professional training], monograph, Znannia, Kyiv, Ukraine, 254 p.

11. Schwab, K. (2019), *Chetverta promyslova revoliutsiia. Formuiuchy chetvertu promyslovu revoliutsiiu* [The Fourth Industrial Revolution. Forming the Fourth Industrial Revolution], KSD, Kyiv, Ukraine, 416 p.

12. Pylypenko, H., Fedorova, N., Lytvynenko, N. and Pylypenko Yu. (2025), "Breakthrough technologies of social transformations: devising an identification methodology", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 2, no. 13(134), pp. 15-27, DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326555.

13. Iliashenko, S.M., Iliashenko, N.S. and Shypulina, Yu.S. (2020), "Problems and prospects of the development of the Ukrainian industry in the conditions of the fourth industrial revolution", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, pp. 85-89, DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-17

14. Independently Published (2017), Intelligence A. Introducing the Neo Revolutionary Thought User Interface (TUI), 134 p.

15. WEF (2022), Catalysing Education 4.0 Investing in the Future of Learning for a Human-Centric Recovery. Insight Report, available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Catalysing_ Education_4.0_2022.pdf (access date September 30, 2025).

16. Shaji, George A., Baskar, T., Siranchuk, N. and Karthikeyan, M. (2025), "*The Future of Employment: Exploring Robotics and AI in the Workplace*", *Partners Universal International Innovation Journal,* no. 3(1), pp. 11-18, DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14942536%20.

17. Pylypenko, H.M. and Fedorova, N.Ye. (2020), *Nauka yak faktor sotsialno-ekonomichnoho rozvytku suspilstva* [Science as a factor of socio-economic development of society], monograph, NTU "DP", Dnipro, Ukraine, 213 p.

18. Razumkov Center (2020), "Digital economy: trends, risks and social deterrents: report", Kyiv, Ukraine, 274 p., available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (access date September 29, 2025).

19. Smiesova, V.L and Bohdanov, O.O. (2025), "Transformation of the employment structure in countries of the world under the influence of digitalization and high-tech development", *Innovatsiina ekonomika*, no. 3, pp. 14-21, DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.2

20. Pylypenko, H.M., Fedorova, N.Ye. and Kazymirenko, O.V. (2017), "Socio-economic development of society through the prism of the synergistic paradigm", *Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 2(58), pp. 9-17, available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_009-017.pdf (access date September 29, 2025).

Швець А.С.

ВПЛИВ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Мета. Виокремлення системи факторів впливу четвертої промислової революції на стан та розвиток людського капіталу, а також з'ясування позитивних та негативних наслідків такого впливу.

Методика дослідження. Дослідження побудовано на використанні методів аналізу та синтезу, групування та класифікації, за допомогою яких були виокремлені технологічні, економічні, інституційні, соціально-психологічні та екологічні фактори впливу четвертої промислової революції на характеристики людського капіталу. Застосування методів узагальнення дозволило обґрунтувати позитивні та негативні наслідки впливу даних факторів на людський капітал.

Результати дослідження. На основі системного підходу доведено необхідність виокремлення технологічних, економічних, соціально-психологічних, інституційних та екологічних факторів, які визначають вплив четвертої промислової революції на людський капітал. Обґрунтовано, що вплив технологічних факторів на людський капітал проявляється в інтелектуалізації праці, персоналізації процесу навчання, фізичному розширенні можливостей та подовженні періоду професійної активності людини, набутті та удосконаленні професійних знань, вмінь та навичок, формуванні глобальної мобільності та спільної творчості, відновленні працездатності та здоров'я. Показано, що вплив економічних факторів супроводжується зростанням розриву в оплаті праці, структурними змінами зайнятості, диференціацією попиту на ринку праці на фахівців різної кваліфікації, зростанням інноваційної активності підприємств, трансформацією моделей зайнятості та моделей управління, зміною вартості та інвестицій у навчання та регіональною конкуренцією за таланти. Інституційні умови формування та реалізації характеристик людського капіталу визначають вплив інституційних факторів, а роль екологічних факторів охарактеризовано через трансформацію середовища трудової діяльності та формування «зелених» навичок. Соціально-психологічні фактори впливу трансформують спосіб життя та комунікацію людей, а також формують умови для інклюзивної діяльності.

Наукова новизна результатів дослідження. Виокремлено систему взаємопов'язаних технологічних, економічних, інституційних, соціально-психологічних та екологічних факторів впливу четвертої промислової революції на характеристики людського капіталу. На відміну від попередніх досліджень, запропоновано в якості самостійних факторів такого впливу розглядати соціально-психологічні та екологічні.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади для розробки програм, спрямованих на розвиток людського капіталу.

Ключові слова: людський капітал, четверта промислова революція, нові технології, цифровізація, освіта, навички, інновації, ринок праці.

Shvets A.S.

THE IMPACT OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

Purpose. The aim of the article is to identify the system of factors influencing the fourth industrial revolution on the state and development of human capital, as well as to clarify the positive and negative consequences of such an impact.

Methodology of research. The study is based on the use of methods of analysis and synthesis, grouping and classification, with the help of which technological, economic, institutional, social and psychological and environmental factors of the influence of the fourth industrial revolution on the characteristics of human capital were identified. The use of generalization methods made it possible to substantiate the positive and negative consequences of the influence of these factors on human capital.

Findings. On the basis of a systemic approach, the need of allocation of technological, economic, social and psychological, institutional and environmental factors that determine the impact of the fourth industrial revolution on human capital has been proven. It has been substantiated that the impact of technological factors on human capital is manifested in the intellectualization of labour, personalization of the learning process, physical expansion of opportunities and extension of the period of professional activity of a person, acquisition and improvement of professional knowledge, skills and abilities, formation of global mobility and joint creativity, restoration of working capacity and health. It has been shown that the impact of economic factors is accompanied by an increase in the wage gap, structural changes in employment, differentiation of demand in the labour market for specialists of different qualifications, increased innovative activity of enterprises, transformation of employment models and management models, changes in the cost and investment in training and regional competition for talents. Institutional conditions of the formation and implementation of human capital characteristics determine the influence of institutional factors, and the role of environmental factors is characterized through the transformation of the work environment and the formation of "green" skills. Social and psychological factors of influence transform people's lifestyle and communication, and also form conditions for inclusive activity.

Originality. The scientific novelty lies in the isolation of a system of interconnected technological, economic, institutional, social and psychological and environmental factors of the influence of the fourth industrial revolution on the characteristics of human capital. Unlike previous studies, it is proposed to consider social and psychological and environmental factors as independent factors of such influence.

Practical value. The results obtained can be used by state authorities for programs aimed at the development of human capital.

Key words: human capital, the fourth industrial revolution, new technologies, digitalization, education, skills, innovations, labour market.

Дата надходження рукопису: 31.10.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 24.11.2025
Дата публікації: 26.12.2025

УДК 338.1:519.2
JEL Classification: C10, L10
DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.34

Новосад І.Я.,
канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедри прикладної математики,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5744-6095,
Руська Р.В.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри прикладної математики,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1854-9734,
Пласконь С.А.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри прикладної математики,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9013-4579,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РІДКОЗЕМЕЛЬНИХ ЕЛЕМЕНТІВ У СТВОРЕННІ РОБОТОТЕХНІЧНИХ СИСТЕМ

Novosad I.Ya.,
cand.sc.(tech.), assoc. prof.,
associate professor at the department of applied mathematics,
Ruska R.V.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of applied mathematics,
Plaskon S.A.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of applied mathematics,
West Ukrainian National University, Ternopil

INNOVATIVE POTENTIAL OF RARE EARTH ELEMENTS IN CREATING ROBOTIC SYSTEMS

Постановка проблеми. У сучасному світі виділяють кілька стратегічних ресурсів, що відіграють визначальну роль у розвитку економіки, політичній стабільності, технологічному поступі й забезпеченні безпеки держав. Серед них – нафта і природний газ, рідкоземельні елементи, вода, різні метали, технології та інтелектуальна власність. Саме завдяки великому впливу на економіку, політику та технології ці ресурси перебувають у центрі уваги, а їхній контроль має значущі наслідки для держав і розвитку геополітичної ситуації.

Глобальні геополітичні та безпекові виклики – зокрема напруженість у відносинах між Китаєм і США, військові перевороти в країнах Африки, війна на Сході Європи та на Близькому Сході, а також енергетична та логістична криза в регіоні Червоного моря – зумовили переосмислення постачання рідкоземельних елементів як питання національної безпеки для більшості розвинених держав. Унаслідок цих факторів спостерігається стрімке зростання цін на рідкоземельні матеріали, що призвело до підвищення собівартості компонентів, обладнання та сировини в суміжних галузях промисловості [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Рідкоземельні метали охоплюють сімнадцять елементів: п’ятнадцять лантаноїдів, а також скандій і ітрій. Відкриття ітрію (Y) Й. Гадоліним у 1794 році стало відправною точкою для систематичних досліджень цієї групи. Завдяки сучасним технологіям значно вдосконалені процеси видобутку та переробки рідкоземельних металів, що забезпечує високий ступінь їх чистоти й ефективність виробництва. Сучасна наука стрімко розвивається, і з використанням штучного інтелекту та нових підходів дослідники досліджують увесь діапазон масштабів – від квантового рівня до макроскопічного. Це означає, що для прогнозування складу матеріалів залучають не лише квантову механіку, але й моделюють методи їх обробки та синтезу.

Значний внесок у розвиток сучасних наукових підходів до рідкоземельних матеріалів здійснили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені (К. Г. Мосандер, Ф. Сьоренсен, Г. Т. Сейборг, Ю. Тсірлін та ін.), чиї дослідження сформували основу для розуміння хімічних властивостей, структури, реакційної здатності й напрямків практичного використання рідкоземельних елементів у новітніх матеріалах для робототехніки, електроніки й екологічно чистих технологій. Науковці Карл Айвенсен, Габор Ковач, Іонела Карантоніс, Лі Чжао та ін. зосередили увагу на ринковому аналізі рідкоземельних металів, питаннях глобального розподілу, ланцюгах постачання та потенціалі їх застосування у високотехнологічному виробництві, зокрема постійних магнітів й акумуляторів [1]. У сфері робототехніки суттєвих результатів досягли Метін Сітті (дослідження магнітних м'яких композитів) та К'яра Дараіо (проєктування інноваційних матеріалів для робототехнічних і біомедичних систем).

Сьогодні світова спільнота активно впроваджує енергетичний перехід на основі технологій чистої енергії, зокрема дешевої сонячної енергії, якої невдовзі може бути в надлишку. Її доступність значною мірою забезпечується використанням рідкоземельних елементів. Водночас, чимало трудових процесів залишаються важкими та небезпечними; проте розвиток штучного інтелекту й робототехніки дає змогу істотно знизити витрати на працю і видобуток сировини, а також знайти альтернативу рідкоземельним елементам, замінюючи їх на поширеніші – цирконій, кремній, графен. Сукупна дія цих чинників сприяє здешевленню та доступності більшості товарів [2].

Питання пошуку шляхів постачання рідкоземельних елементів, а також визначення майбутніх загроз і тенденцій розвитку конкуренції у сфері доступу до ресурсів залишаються недостатньо вивченими, що зумовлює необхідність їх подальшого наукового дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є проведення ґрунтовного аналізу логістичних шляхів постачання рідкоземельних елементів у робототехнічний сектор і здійснення прогнозування динаміки ринку цих елементів з урахуванням впливу війни та інших сучасних обставин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рідкоземельні елементи, часто означувані як «метали майбутнього», є невід'ємним ресурсом для формування інноваційних рішень у робототехнічній галузі. Зростання масштабів їх використання зумовлене прогресом у сфері матеріалознавства та постійним підвищенням технологічної складності роботизованих систем.

Для створення сучасних промислових роботів необхідне використання низки рідкоземельних елементів, кількісний та якісний склад яких визначається конструктивними особливостями, функціональним призначенням і типом застосованих компонентів. Зазвичай, до складу сучасних роботизованих систем входять такі рідкоземельні елементи (РЗЕ): неодим (Nd), диспрозій (Dy), тербій (Tb), європій (Eu), ітрій (Y), гадоліній (Gd), лантан (La) та ін. У середньому промисловому роботі вміст РЗЕ коливається в межах від 500 г до 1 кг, зокрема неодиму – близько 300–500 г, диспрозію – 50–100 г, тербію – 10–30 г, тоді як інші елементи присутні у менших кількостях [3].

РЗЕ мають вирішальне значення для створення високоефективних і надійних промислових роботів, забезпечуючи високу магнітну потужність, термостійкість і стабільність сенсорних систем. У зв'язку з цим, провідні країни-виробники робототехніки – Японія, Китай, Німеччина та США – активно розробляють стратегії диверсифікації та пошуку альтернативних джерел постачання цих матеріалів.

Згідно зі звітом Міжнародної федерації робототехніки (IFR, International Federation of Robotics) за 2025 рік, Китай утримує провідні позиції на світовому ринку робототехніки, забезпечивши 54 % глобальних інсталяцій промислових роботів у 2024 році. Протягом цього періоду в країні було встановлено понад 295 тис. одиниць, що є рекордним показником за всю історію спостережень. Вперше частка вітчизняних виробників перевищила іноземних постачальників, досягнувши 57 % внутрішнього ринку. Очікується, що темпи зростання китайського виробництва зберігатимуться на рівні близько 10 % щорічно до 2028 року [4].

У 2024 році Японія зберегла статус другого за масштабами ринку промислових роботів, установивши 44,5 тис. одиниць, що на 4 % менше, ніж у попередньому році. Водночас у Європі кількість інсталяцій скоротилася на 8 % – до 85 тис. одиниць, із яких 80 % припадає на країни ЄС (67,8 тис. одиниць). Незважаючи на спад, попит у регіоні підтримується тенденцією до перенесення виробничих потужностей ближче до ринку споживання, а середньорічний темп зростання у 2019–2024 рр. становив 3 %. Німеччина залишається найбільшим ринком роботів у Європі та п'ятим у світі, із 26982 встановленими одиницями (32 % європейського ринку), що лише трохи менше рекордного рівня 2023 року [4].

На рис. 1 зображено щорічні установки промислових роботів у 2024 році на десяти найбільших ринках світу.

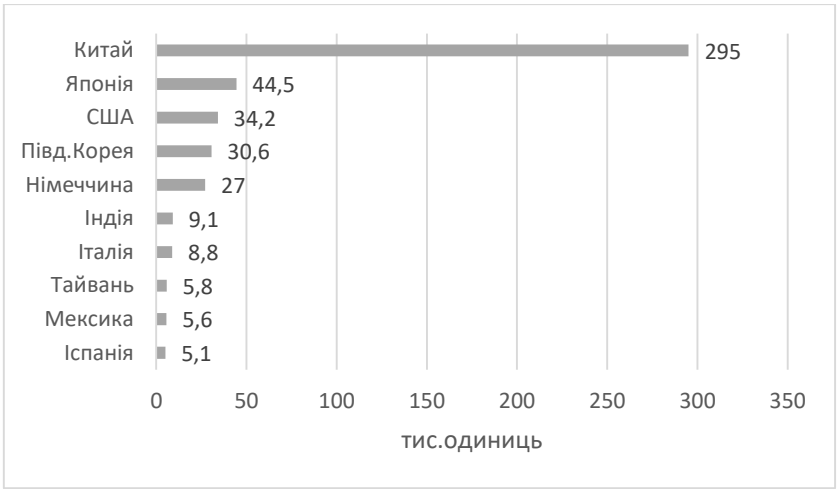

Рис. 1. Щорічні установки промислових роботів у 2024 році на десяти найбільших ринках світу

Джерело: [4]

У 2024 році в Північній Америці було встановлено 50100 промислових роботів, що на 10 % менше порівняно з 2023 роком; це четвертий рік поспіль, коли показник перевищує 50 тис. одиниць. На США припадало 68 % інсталяцій, кількість яких зменшилася на 9 % і склала 34200 одиниць; при цьому країна, маючи незначну кількість власних виробників, імпортує більшість роботів із Японії та Європи. Встановлення в Канаді скоротилося на 12 %, до 3800 одиниць, причому 47 % припадає на автомобільну промисловість, що зумовлено інвестиційними циклами цієї галузі [4].

Світовий ринок сервісних роботів продовжує демонструвати динамічне та стале зростання в усіх основних сегментах: професійних, медичних і споживчих. Зокрема, найбільш значущі прирости спостерігаються у сфері медичних роботів (+91 %), що свідчить про зростання попиту на автоматизацію в охороні здоров'я, у професійному сегменті (+9 %) та на ринку споживчих роботів (+11 %), що сигналізує про широку адаптацію роботів у повсякденному житті та виробництві [4].

На рис. 2 представлено динаміку щорічного встановлення промислових роботів у світі в період з2010–2025 рр.

Рис. 2. Щорічне встановлення промислових роботів у світі в з 2010–2025 рр.

Джерело: [4]

Однією з ключових передумов для створення високотехнологічних, конкурентоспроможних сервісних роботів є гарантування безперебійного доступу до стратегічно важливих металів та матеріалів, що використовуються у виробництві робототехніки. Дефіцит таких ресурсів істотно впливає на інноваційний потенціал галузі та визначає майбутню динаміку її розвитку.

Подальший розвиток галузі сервісної робототехніки значною мірою обумовлений впровадженням ефективних, технологій видобутку і переробки сировини. Це становить стратегічний виклик у контексті забезпечення ресурсної незалежності та підвищення стійкості постачання матеріалів для робототехнічної індустрії.

Критично важливі сировинні матеріали визначають економічну стабільність і стратегічну автономію ЄС, будучи основою для ключових секторів – безвуглецевої промисловості, цифрових технологій, аерокосмічної галузі та оборони. Водночас ЄС значною мірою залежить від імпорту таких ресурсів, оскільки власне виробництво обмежується переважно переробкою, а не видобутком. У багатьох випадках імпорт здійснюється від одного-двох партнерів, що підвищує ризик перебоїв у постачанні для стратегічних технологічних галузей.

У 2022 році імпорт продуктів РЗЕ зріс, у 2023 році стабілізувався, а в 2024 році різко скоротився (рис. 3). У 2023 році ціни знизилися на 15 %, проте у 2024 році повернулися до рівня 2022 року. Співвідношення імпорту до експорту за обсягом у 2023 році становило 2,3, тобто на кожну експортовану тонну припадало 2,3 тонни імпорту. Основними постачальниками РЗЕ до ЄС були Китай (46 %), Росія (28 %) і Малайзія (20 %), а частка трьох провідних імпортерів перевищувала 90 % [1; 5; 6].

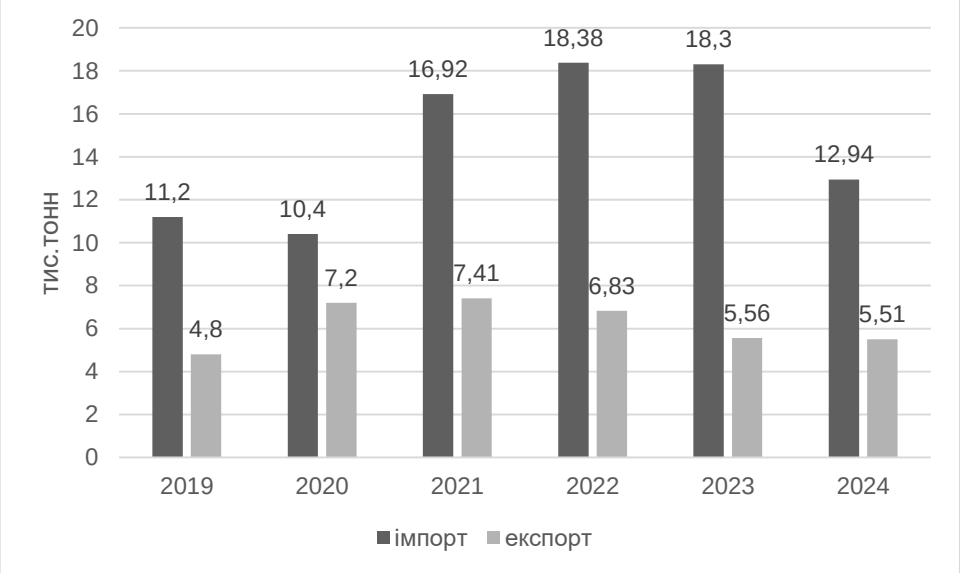

Рис. 3. Імпорт та експорт РЗЕ у ЄС, з 2010– 2024 рр.

Джерело: [1; 5; 6]

Імпорт критично важливої сировини до ЄС у 2019 (2021 для РЗЕ) – 2024 рр. скоротився, крім боратів (зростання між 2023 і 2024 рр.) та галію. Основними партнерами для магнію, феро-ніобію, боратів і галію залишалися постачальники, що забезпечували понад 70 % імпорту в ЄС. У 2024 р. зафіксовано зростання цін на імпорт РЗЕ, галію, сурми та природного графіту, тоді як вартість магнію, феро-ніобію й боратів зменшилася [5; 6].

ЄС продемонстрував значну імпортну залежність у 2024 році від Китаю щодо магнію та галію, від Бразилії – щодо фероніобію, від Туреччини – щодо боратів, а від Таджикистану – щодо сурми. Основну частину постачання РЗЕ забезпечували Китай, Малайзія та Росія, на яких разом припадало 95 % імпорту до ЄС [5].

Значна концентрація поставок критично важливих рідкоземельних елементів у кількох країнах-постачальниках поглиблює стратегічну залежність ЄС, що підсилює ризики виникнення перебоїв у ланцюгах постачання та критичної вразливості у випадку геополітичних чи економічних потрясінь.

Робототехніка – галузь, що поєднує механіку, електроніку, комп'ютерні науки та штучний інтелект, формуючи основу сучасних технологічних рішень. Її розвиток забезпечує автономність, точність, швидкість і здатність систем до адаптації, що робить можливим їх широке застосування у промисловості, медицині, сільському господарстві, транспорті, обороні та космічних дослідженнях. Світовий ринок поділяється на промислову (близько 80 %) та сервісну (приблизно 20 %) робототехніку, де остання демонструє найвищі темпи зростання, особливо в логістичному секторі. На відміну від уже консолідованої промислової робототехніки, сервісна залишається динамічною і перспективною сферою інноваційного розвитку [7].

Екзоскелети становлять перспективний напрям розвитку робототехніки, що поєднує медичні, промислові та оборонні застосування. Як біомеханічні системи, призначені для підтримки та посилення фізичних можливостей людини, вони активно впроваджуються у реабілітаційній медицині та важкій праці. Подальший розвиток технологій екзоскелетів сприятиме підвищенню ефективності та безпеки людської діяльності.

У сучасній робототехніці, зокрема в розробленні екзоскелетів, спостерігається тенденція до мінімізації розмірів і ваги ключових компонентів, таких як двигуни, шестерні та силові блоки. Високоточна електроніка та чутливі датчики залишаються критично важливими елементами систем.

Використання легких металевих сплавів і композитних матеріалів забезпечує оптимальне поєднання міцності, енергоефективності та ергономічності конструкцій.

На рис. 4 представлений огляд сировинних матеріалів, які використовуються в робототехніці.

Стратегічна сировина			
Берилій використовується у сплавах, електрооптичних системах і роботизованих хірургічних пристроях	**Be**	**Cu**	Мідь широко використовується в дротах або в корозійностійких сплавах
Галій використовується для зв'язку, електрооптичних та енергетичних систем	**Ga**	**Al**	Алюміній як легкий і високоефективний сплав у різних компонентах
Титан використовується у сплавах і високоміцних конструкційних сталях для приводів і маніпуляторів роботів	**Ti**	**Cr**	Хром необхідний для нержавіючої сталі та інших сплавів у роботах
Індій використовується у сполуках для електрооптичних систем, сенсорів та шкіри для нош	**In**	**Mn**	Марганець необхідний для сталі. Сплави, що використовуються для багатьох деталей роботів
Ніобій застосовується як мікролегуючий елемент у високоміцній конструкційній сталі	**Nb**	**Mo**	Молібден використовується у нержавіючій сталі, сплавах для багатьох компонентів робота
Бор використовується в неодим-залізо-бор (NdFeB) постійних магнітах або як мастило	**B**	**Ni**	Нікель в гальванічному покритті або в рамах, кріпленнях і з'єднувачах з нержавіючої сталі
Диспрозій важлива добавка до постійних магнітів NdFeB	**Dy**		
Неодим у постійних магнітах NdFeB	**Nd**	**Fe**	Залізо у вигляді чавуну або сталевих сплавів для різних компонентів
Празеодим разом з неодимом у постійних магнітах	**Pr**		

Рис. 4. Матеріали, що використовується у робототехніці

Джерело: [7]

З усіх матеріалів, які зараз використовуються у робототехніці, бор, празеодим, диспрозій, ніобій, кобальт, індій, літій, галій, сурма, титан, тантал, стронцій, ванадій, вольфрам, вуглецевий графіт та платинові метали є критично важливими у списку. На рис. 5 показані ключові країни в логістичних мережах постачання сировини до роботів [7–9].

Загалом сорок чотири види сировини використовуються у сфері робототехніки. При цьому ЄС залишається повністю залежним від зовнішніх поставок 33 позицій. Китай домінує на ринку з часткою 52 %, далі за обсягами постачання йдуть Південно-Африканська Республіка та Російська Федерація. Власне виробництво в ЄС становить лише 2 % загального обсягу необхідних ресурсів. Майже чверть матеріалів, необхідних для робототехніки, надходить із широкого кола менших постачальницьких країн, що свідчить про високий потенціал диверсифікації джерел сировини. ЄС посідає провідні позиції серед виробників перероблених матеріалів (понад 20 % світового виробництва), разом із США та Китаєм. Але виробничі потужності залишаються повністю залежними від імпорту низки перероблених матеріалів, що застосовуються у сфері робототехніки, зокрема спеціальних алюмінієвих сплавів, напівпровідників та кевларового волокна. Основними постачальниками цих ресурсів є США, а також Індія – передусім у сегменті алюмінієвих сплавів. На даний час найбільшим центром виробництва й експорту компонентів є США, тоді як Китай і Японія посідають друге та третє місця відповідно.

ЄС залишається високозалежним від імпорту шести ключових компонентів для робототехніки – мікропроцесорів, редукторів, графічних процесорів, магнітів, літій-іонних батарей і частотних перетворювачів. США домінують у постачанні приводів, контролерів і GPU, Японія – у виробництві редукторів і датчиків, а Китай – у сегменті магнітів і літій-іонних акумуляторів. Серед інших важливих постачальників виокремлюються Ізраїль, Південна Корея та Канада, тоді як ЄС входить до трійки світових лідерів із виробництва датчиків і приводів. Загалом Азія (переважно Японія) утримує провідні позиції у виробництві промислових роботів (47 %), тоді як ЄС (41 %) та США зосереджуються переважно на секторі сервісної робототехніки [4; 7].

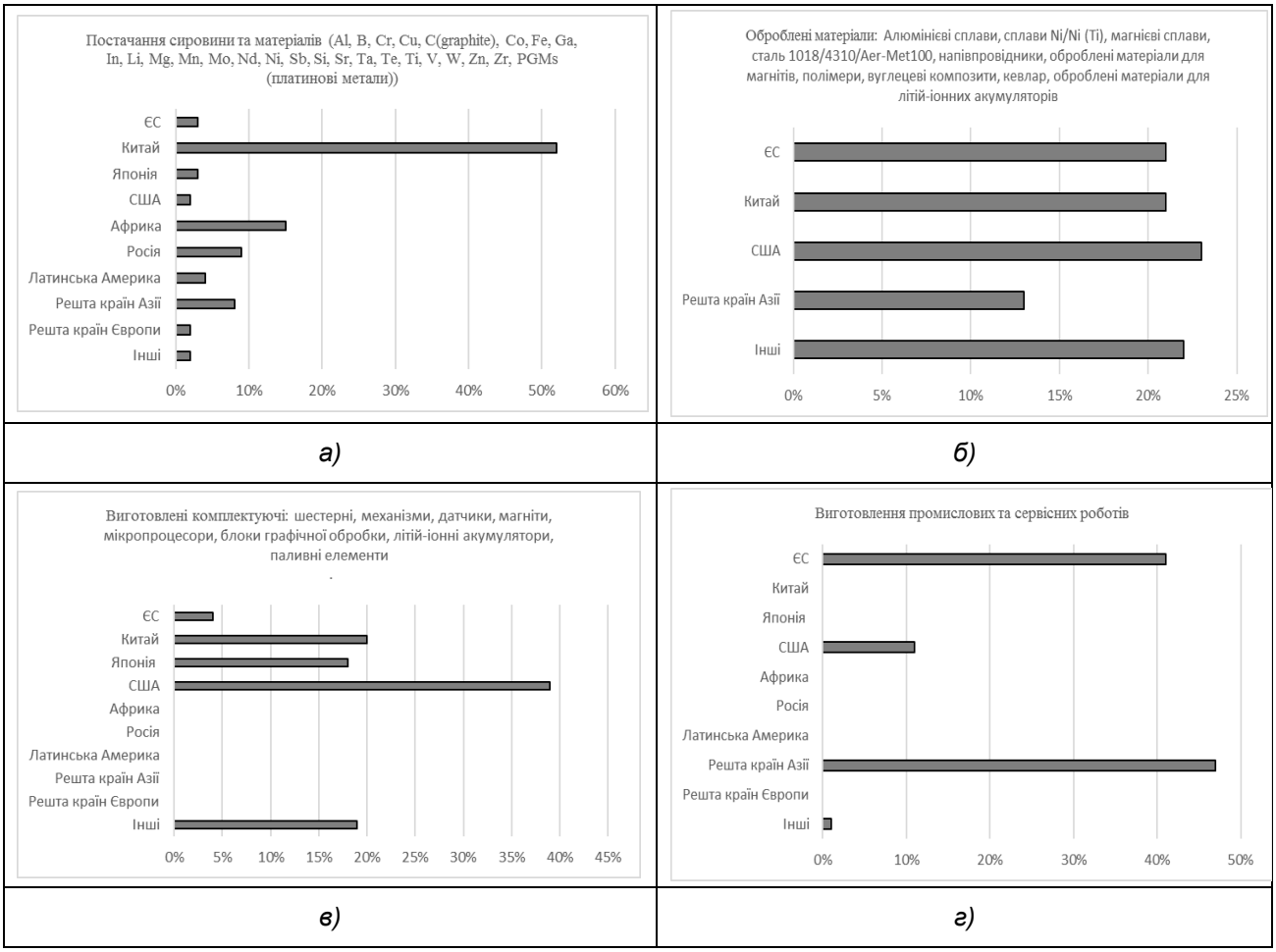

Рис. 5. Ключові країни в логістичних мережах постачання сировини до робототехніки: а) країни, які постачають критичну сировину та матеріали; б) країни, які виготовляють вузли; в) країни, які виготовляють комплектуючі; г) країни, які постачають виготовлені роботи
Джерело: [7–9]

Згідно зі звітом «World Robotics 2025», у 2024 році було встановлено 542 тис. промислових роботів, що більш ніж удвічі перевищує показник десятирічної давності. Встановлення понад півмільйона одиниць фіксується четвертий рік поспіль, причому Азія забезпечила 74 % нових інсталяцій, тоді як Європа та США – 16 % і 9 % відповідно. Активна цифровізація та автоматизація виробництва зумовили стабільне зростання попиту, унаслідок чого світовий парк промислових роботів у 2024 році досяг 4,66 млн одиниць, що на 9 % більше, ніж у попередньому році [4]. На рис. 6 показана частка країн у виробництві сервісних та промислових роботів.

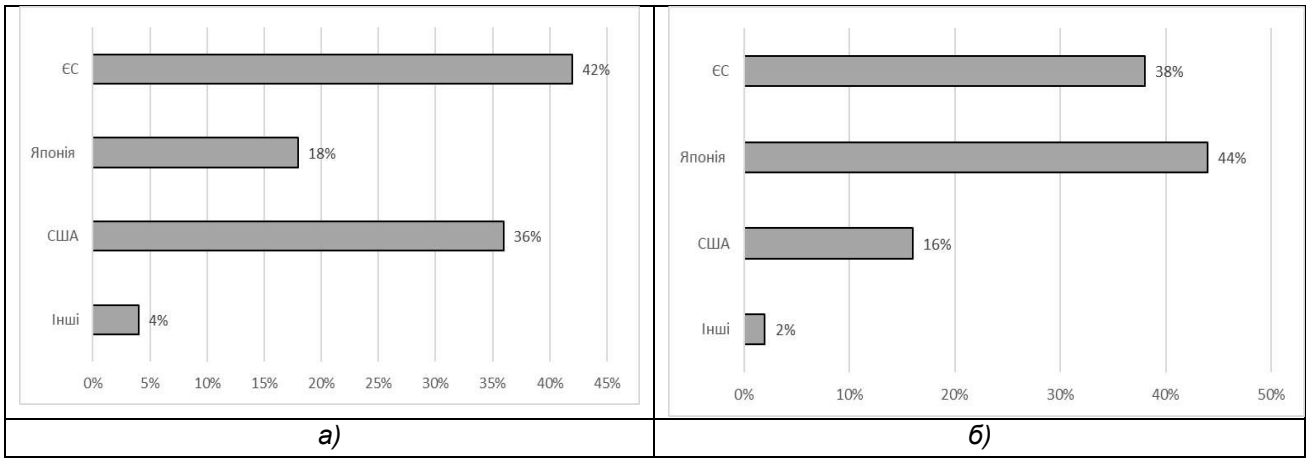

Рис. 6. Частка країн у виробництві сервісних та промислових роботів: а) країни, які виготовляють сервісні роботи; б) країни, які виготовляють промислові роботи
Джерело: [4; 7]

У найближчі роки для глобального ринку робототехніки прогнозується загальне зростання на рівні близько 11 %, при цьому середньорічний темп приросту очікується на рівні менше ніж 7 %, що свідчить про помірну, але стабільну динаміку розвитку галузі [4]. Експерти робототехнічної галузі відзначають значний потенціал зростання ринку сервісних роботів, на відміну від більш насиченого сегмента промислової робототехніки, що характеризується вищою конкуренцією та нижчими нормами прибутковості. Подальший розвиток ринку значною мірою залежатиме від створення й впровадження інноваційних матеріалів, тоді як кількісне прогнозування попиту на сировину залишається складним через високу мінливість технологічних і ринкових чинників [7; 10].

Згідно з прогнозами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Міжнародного валютного фонду (МВФ), у 2025–2026 роках очікується помірне глобальне економічне зростання в межах 2,9–3,1 %, хоча геополітична нестабільність, зокрема конфлікти у Східній Європі та на Близькому Сході, а також перебої в міжнародній торгівлі створюють суттєві ризики для світової економіки. Робототехнічна галузь, попри вплив макроекономічних чинників, зберігає позитивну динаміку розвитку. Очікується, що кількість нових інсталяцій роботів у світі зросте на 6 % – до 575 тис. одиниць у 2025 році, а до 2028 року перевищить 700 тис. одиниць, що підтверджує стійку тенденцію до розширення ринку [4].

Згідно зі звітом The Business Research Company про світовий ринок робототехніки за 2025 рік, світовий ринок робототехнічних технологій демонструє стійке зростання: обсяг у 2024 році становив 95,87 млрд доларів, з прогнозом досягти 108,03 млрд у 2025 році (CAGR 12,7 %) і 193,9 млрд доларів у 2029 році (CAGR 15,7 %). Драйверами розвитку залишаються впровадження сенсорних систем, промислова автоматизація, попит на ефективні та людиноподібні рішення, поширення колаборативної та побутової робототехніки, інтеграція 5G. Ключові технологічні тенденції – інновації у сфері ШІ, розвиток м'якої робототехніки, моделі RaaS, посилення співпраці людини та машини. Незначне зниження прогнозу (на 0,7 %) обумовлене впливом тарифних бар'єрів і торговельної напруженості, що негативно впливають на інноваційність та конкурентоспроможність сектору. Азіатсько-Тихоокеанський регіон залишається лідером і демонструватиме найвищі темпи зростання у середньостроковій перспективі [8].

Опубліковані дані дають змогу перевірити їхню точність і достовірність шляхом авторського прогнозування. Прогнозування кількості промислових роботів на наступні три роки здійснювали із застосуванням методів аналізу часових рядів у програмному середовищі Statistica, а розрахункові результати подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Модель для визначення прогнозу кількості встановлених промислових роботів у світі

	Forecasts; Model:(1,0,0) Seasonal lag: 2 Input:кіл.встанов.промисл.роботів у світі (тис.шт) Start of origin: 1 End of origin: 16				
CaseNo.	Forecast	Lower 90,0000	Upper 90,0000	Std.Err.	
2026	574,8044	471,9413	677,6675	58,6766	
2027	574,6089	429,1633	720,0545	82,9672	
2028	574,4134	396,3099	752,5169	101,5963	

Примітка. 1 стовбець – це прогноз; 2 – нижня межа прогнозу; 3 – верхня; 4 – стандартна похибка.
Джерело: складено за результатами авторського моделювання

За результатами моделі (1,0,0) очікується зменшення кількості встановлених промислових роботів приблизно на 33 тис. одиниць протягом аналізованого періоду (див. табл. 1). Світовий ринок промислових роботів, згідно з прогнозом на три роки, зазнає незначного зниження рівня інсталяцій – на 0,07 %, однак залишиться на достатньо високому рівні, характерному для 2025 року (574 тис. одиниць на рік), з яких частка виробництва ЄС становитиме 14 % світового обсягу. Найвищі темпи зростання очікуються у сегменті сервісних роботів (до 10 %): це логістичні, медичні роботи та роботи для обслуговування. Європейський ринок демонструє динамічну сталість (очікуване зростання – до 4 % до 2028 року). Регіональні тенденції зростання суттєво відрізняються, на рис. 7 показані щорічні установки промислових роботів за регіонами у 2023–2025 роках із прогнозом на 2026–2028 роки.

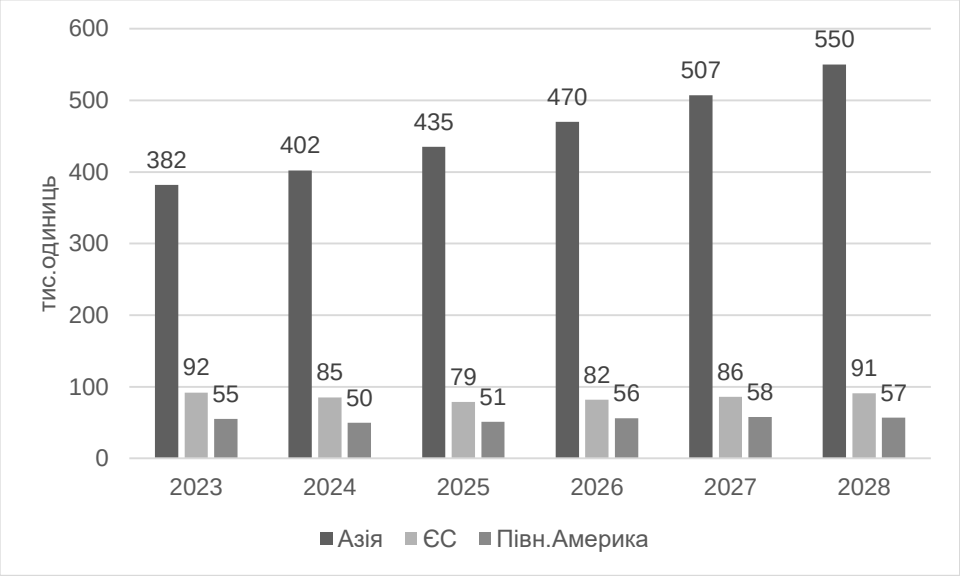

Рис. 7. Щорічні установки промислових роботів за регіонами у 2023–2025 роках із прогнозом на 2026–2028 роки

Джерело: [4]

Ринок робототехніки й далі залишається чутливим до впливу світових макроекономічних чинників, які залишаються нестабільними. Поряд із цим, актуальними залишаються проблеми геополітичної напруженості, збройних конфліктів і торговельних обмежень. На тлі збільшення витрат на робочу силу в багатьох країнах, очікується зниження темпів зростання світової економіки. Незважаючи на суттєві регіональні відмінності, глобальна динаміка галузі зростає; Азіатсько-Тихоокеанський регіон зберігає лідерство й забезпечуватиме найвищі темпи зростання у світі.

Робототехніка є однією з ключових технологій сучасності, що має значний потенціал для подальшого розвитку та широкого застосування. Її еволюція потребує комплексних досліджень у галузях матеріалознавства, електроніки, дизайну та програмного забезпечення, спрямованих на подолання технологічних викликів як апаратного, так і програмного рівнів.

Із 44 видів сировини, що застосовуються у робототехніці, 19 мають статус критично важливих для економіки ЄС. Китай забезпечує понад 40 % світових поставок, тоді як Південна Африка та Росія постачають відповідно 10 % і 9 %. Хоча точні темпи зростання важко прогнозувати через різноманітність секторів, очікується, що найдинамічніше розвиватиметься ринок сервісної робототехніки, зокрема логістичні роботи та екзоскелети, для яких прогнозуються середньорічні темпи зростання до 30–40 % протягом наступних кількох років.

На рівні сировинного забезпечення пріоритетним завданням ЄС є гарантування доступу та диверсифікація постачань критично важливих матеріалів, зокрема хрому, кобальту, молібдену, графіту, нікелю, магнію, ванадію, міді, олова, сурми та вісмуту, для яких внутрішнє виробництво є обмеженим або відсутнім.

Для зміцнення ланцюга постачання у сфері робототехніки необхідно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на диверсифікацію джерел сировини, підвищення виробничих потужностей ЄС, а також розвиток переробки, повторного використання та матеріального заміщення. Важливим напрямом є підтримка наукових досліджень і розробок, зокрема у сфері створення легких і високоміцних конструкційних матеріалів, а також удосконалення технологій, програмного забезпечення та інженерних рішень. Особливу увагу слід приділити підтримці малих і середніх підприємств як рушійної сили інновацій та зростання європейського ринку цивільної й оборонної робототехніки, а також забезпеченню достатньої кількості висококваліфікованих фахівців для підтримки технологічної спроможності галузі.

Висновки з проведеного дослідження. Робототехнічна галузь використовує сорок чотири види рідкоземельних елементів, з яких дев'ятнадцять є критично важливими; основне постачання забезпечують Китай, ПАР, Росія та інші країни, що створює потенціал для диверсифікації. Виробництво галузі зберігає суттєву імпортозалежність від спеціалізованих матеріалів і компонентів, зокрема напівпровідників і акумуляторів; США, Японія й Китай домінують у провідних виробничих сегментах, а ЄС утримує позиції в сенсорних рішеннях. Світовий ринок демонструє динамічне зростання (очікуване – до 11 % до 2030 року), стимульоване автоматизацією та інноваціями, причому Азіатсько-Тихоокеанський регіон є лідером цього процесу. Водночас, тарифні обмеження між США та іншими країнами становлять значний ризик для галузі, уповільнюючи інновації та знижуючи глобальну конкурентоспроможність на тлі зростаючої торговельної напруженості.

Критично важливі рідкоземельні елементи є основою розробки й виробництва високотехнологічних компонентів для робототехніки – зокрема високопотужних магнітів, напівпровідників, електроніки та спеціальних сплавів, що забезпечують ефективність, точність і довговічність робототехнічних систем. Їхній дефіцит або перебої в поставках можуть призвести до уповільнення темпів упровадження інновацій, зростання витрат і підвищення стратегічної вразливості галузі. Висока імпортозалежність вимагає активного пошуку шляхів диверсифікації джерел, розвитку технологій рециклінгу та локалізації виробництва для підвищення стійкості сектору.

Література

1. Новосад І. Я., Руська Р. В., Пласконь С. А. Рідкоземельні метали:ключові компоненти сучасних технологій. *Інноваційна економіка*. 2024. № 1[97]. С. 222-238.

2. Kurzweil R. Ray Kurzweil on how AI will transform the physical world. *The Economist.* 2024. URL: https://www.economist.com/by-invitation/2024/06/17/ray-kurzweil-on-how-ai-will-transform-the-physical-world (дата звернення: 27.09.2025).

3. Vasileios R., Edoardo R., Amin Kassab. Developing a supply chain for recycled rare earth permanent magnets in the EU. *CEPS in depth analysis*. 2023. URL: https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2023/07/CEPS-In-depth-analysis-2022-07_Supply-chain-for-recycled-rare-earth-permanent-magnets-1.pdf (дата звернення: 27.09.2025).

4. Global Robot Demand in Factories Doubles Over 10 Years. *International Federation of Robotics.* 2025. URL: https://ifr.org/ifr-press-releases/news/global-robot-demand-in-factories-doubles-over-10-years (дата звернення: 27.09.2025).

5. International trade in critical raw materials. *European Commission.* 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_critical_raw_materials (дата звернення: 27.09.2025).

6. Trade in rare earth elements increases in 2022. *European Commission.* 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231113-1?language=uk&etrans=uk (дата звернення: 27.09.2025).

7. Critical raw materials for strategic technologies and sectors in the EU*. European Commission.* 2020. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8e167f11-077c-11eb-a511-01aa75ed71a1/language-en (дата звернення: 27.09.2025).

8. Robotics Technology Global Market Report 2025. *The Business Research Company.* 2025. URL: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/robotics-technology-global-market-report (дата звернення: 27.09.2025).

9. Tercero L. Report on the future use of critical raw materials (SCRREEN Project, Deliverable D2.3). *European Commission*. 2019. URL: https://scrreen.eu/wp-content/uploads/2020/01/SCRREEN-D2.3-Report-on-the-Future-Use-of-CRM.pdf (дата звернення: 27.09.2025).

10. Global spending on robotics from 2000 to 2025. *Statista.* 2025. URL: https://www.statista.com/statistics/943113/spending-on-robotics-worldwide-by-category/?utm_source=chatgpt.com%20%22Global%20robotics%20market%20by%20category%202000-2025 (дата звернення: 27.09.2025).

References

1. Novosad, I.Ya., Ruska, R.V. and Plaskon, S.A. (2024), “Rare earth metals: key components of modern technologies”, *Innovatsiina ekonomika*, no. 1[97], pp. 222-238.

2. Kurzweil, R. (2024), “Ray Kurzweil on how AI will transform the physical world”, *The Economist,* available at: https://www.economist.com/by-invitation/2024/06/17/ray-kurzweil-on-how-ai-will-transform-the-physical-world (access date September 27, 2025).

3. Vasileios, R., Edoardo, R. and Amin, Kassab (2023), “Developing a supply chain for recycled rare earth permanent magnets in the EU”,*CEPS in depth analysis*, available at: https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2023/07/CEPS-In-depth-analysis-2022-07_Supply-chain-for-recycled-rare-earth-permanent-magnets-1.pdf (access date September 27, 2025).

4. International Federation of Robotics (2025), Global Robot Demand in Factories Doubles Over 10 Years, available at: https://ifr.org/ifr-press-releases/news/global-robot-demand-in-factories-doubles-over-10-years (access date September 27, 2025).

5. European Commission (2025), International trade in critical raw materials, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_critical_raw_materials (access date September 27, 2025).

6. European Commission (2023), Trade in rare earth elements increases in 2022: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231113-1?language=uk&etrans=uk (access date September 27, 2025).

7. European Commission (2020), Critical raw materials for strategic technologies and sectors in the EU, available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8e167f11-077c-11eb-a511-01aa75ed71a1/language-en (access date September 27, 2025).

8. The Business Research Company (2025), Robotics Technology Global Market Report 2025, available at: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/robotics-technology-global-market-report (access date September 27, 2025).

9. Tercero, L. (2019), Report on the future use of critical raw materials (SCRREEN Project, Deliverable D2.3), *European Commission*, available at: https://scrreen.eu/wp-content/uploads/2020/01/SCRREEN-D2.3-Report-on-the-Future-Use-of-CRM.pdf (access date September 27, 2025).

10. Statista (2025), Global spending on robotics from 2000 to 2025, available at: https://www.statista.com/statistics/943113/spending-on-robotics-worldwide-by-category/?utm_source=chatgpt.com%20%22Global%20robotics%20market%20by%20category%202000-2025 (access date September 27, 2025).

Новосад І.Я., Руська Р.В., Пласконь С.А.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РІДКОЗЕМЕЛЬНИХ ЕЛЕМЕНТІВ У СТВОРЕННІ РОБОТОТЕХНІЧНИХ СИСТЕМ

Мета. Проведення ґрунтовного аналізу логістичних шляхів постачання рідкоземельних елементів у робототехнічний сектор і здійснення прогнозування динаміки ринку цих елементів з урахуванням впливу війни та інших сучасних обставин.

Методика дослідження. У дослідженні використано системний та порівняльний аналіз для оцінки ролі рідкоземельних елементів у робототехнічному секторі, економіко-статистичні методи та аналіз часових рядів - для визначення динаміки попиту й пропозиції та формування прогнозів, а також графічні методи візуалізації для узагальнення та інтерпретації отриманих результатів.

Результати дослідження. Проаналізовано структурні характеристики глобального ринку робототехніки та визначено масштаби використання рідкоземельних елементів, яких у галузі зафіксовано сорок чотири, з них дев'ятнадцять ідентифіковано як критично важливі. Встановлено, що імпортозалежність виробництва залишається високою, зокрема у сфері напівпровідників, акумуляторів і спеціалізованих сплавів. Обґрунтовано, що домінування Китаю, ПАР, Росії та інших країн у постачанні ключових рідкоземельних ресурсів зумовлює потребу в диверсифікації ланцюгів постачання та посилює геоекономічні ризики.

Визначено, що технологічне лідерство США, Японії, Китаю та ЄС у різних сегментах робототехніки супроводжується стійким зростанням виробництва, обумовленим інтенсивною автоматизацією та впровадженням інновацій. Доведено, що критично важливі рідкоземельні елементи істотно впливають на технологічну спроможність сектору та формують його стратегічну вразливість у контексті глобальних торговельних напружень і тарифних бар'єрів. Узагальнено, що зазначені чинники визначають перспективи розвитку галузі та окреслюють необхідність розроблення адаптивних політик ресурсної безпеки.

Наукова новизна результатів дослідження. Вперше комплексно обґрунтовано інтегровану роль рідкоземельних елементів у технологічному розвитку та стратегічній стійкості сектору робототехніки, встановлено механізми формування імпортозалежності й ключові вразливості ланцюгів постачання, що, на відміну від існуючих підходів, дає змогу розробити цільові заходи диверсифікації та політики ресурсної безпеки.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути застосовані для удосконалення процесів забезпечення рідкоземельними матеріалами, а також для розроблення рішень, спрямованих на ефективну відповідь майбутнім викликам і підсилення конкурентних позицій на ринку стратегічних ресурсів.

Ключові слова: рідкоземельні елементи (РЗЕ), критично важливий матеріал, робототехніка, статистичний метод, прогнозування.

Novosad I.Ya., Ruska R.V., Plaskon S.A.

INNOVATIVE POTENTIAL OF RARE EARTH ELEMENTS IN CREATING ROBOTIC SYSTEMS

Purpose. Conducting a thorough analysis of logistics routes for supplying rare earth elements to the robotics sector and forecasting market dynamics for these elements, taking into account the impact of the war and other current circumstances.

Methodology of research. The study uses systematic and comparative analysis to assess the role of rare earth elements in the robotics sector, economic and statistical methods and time series analysis to determine the dynamics of supply and demand and make forecasts, as well as graphical visualization methods to summarize and interpret the results obtained.

Findings. The structural characteristics of the global robotics market have been analysed and the scale of use of rare earth elements, of which there are forty-four in the industry, nineteen of which have been identified as critically important, has been determined. It has been established that production remains highly

dependent on imports, particularly in the field of semiconductors, batteries and specialised alloys. It has been argued that the dominance of China, South Africa, Russia and other countries in the supply of key rare earth resources necessitates the diversification of supply chains and increases geo-economic risks.

It has been determined that the technological leadership of the United States, Japan, China and the EU in various segments of robotics is accompanied by steady growth in production, driven by intensive automation and innovation. It has been proven that critically important rare earth elements significantly affect the technological capacity of the sector and shape its strategic vulnerability in the context of global trade tensions and tariff barriers. It has been summarised that these factors determine the prospects for the development of the industry and outline the need to develop adaptive resource security policies.

Originality. For the first time, the integrated role of rare earth elements in the technological development and strategic sustainability of the robotics sector has been comprehensively substantiated, and the mechanisms of import dependency and key vulnerabilities in supply chains have been identified, which, unlike existing approaches, enables the development of targeted diversification measures and resource security policies.

Practical value. The results of the study can be used to improve the processes of supplying rare earth materials, as well as to develop solutions aimed at effectively responding to future challenges and strengthening competitive positions in the strategic resources market.

Key words: rare earth elements (REE), critical material, robotics, statistical method, forecasting.

Дата надходження рукопису: 06.11.2025
Дата прийняття рукопису до друку: 11.12.2025
Дата публікації: 26.12.2025