

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)



№ 11 (103) / 2025
1 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор медіа R30-03665

№ 11 (103)

1 том

Київ 2025

ББК 65
УДК 33
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)
Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

- 051 Економіка
- 071 Облік і оподаткування
- 072 Фінанси, банківська справа та страхування
- 073 Менеджмент
- 075 Маркетинг
- 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
- 241 Готельно-ресторанна справа
- 281 Публічне управління та адміністрування
- 292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2025

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: *Ekonomičeskie nauki* (Kiev)/*Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka"*. Seria: *Ekonomičeskie nauki*

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Академії праці, соціальних відносин і туризму (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-го аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талат Енверович — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

Детяр Андрій Олегович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

Детяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Коваленко Дмитро Іванович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Красноручий Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

Експерти:

Чистюхіна Анастасія Олександрівна — заступник голови наукової громадської організації «Фінансово-економічна наукова рада», член Українського Союзу Промисловців та Підприємців, засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу “Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” в США, сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

- Сіра Евеліна Олександрівна, Грицак Оксана Степанівна,
Бірюкова Олександра Василівна**
ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ РЕСТОРАНУ:
ВІД ОНЛАЙН-БРОНЮВАННЯ ДО РОБОТИЗОВАНИХ КУХАРІВ 11

ЕКОНОМІКА

- Кравченко Світлана Анатоліївна**
ЕКОНОМІЧНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦТВА З ВИРОБНИЦТВА ВИНОГРАДУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ 20
- Мартиненко Марина Вікторівна**
РОЛЬ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ДОСЯГНЕННІ
ЦІЛЕЙ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ: СКОПІНГОВИЙ ОГЛЯД..... 28
- Буняк Василь Богданович, Косарчин Марія Володимирівна,
Моряк Тетяна Петрівна**
МІЖНАРОДНІ КАНАЛИ ПЕРЕЛИВУ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИНЕНИХ КРАЇН 39
- Вдовенко Наталія Михайлівна, Діброва Анатолій Дмитрович**
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ БІХЕВІОРИСТИЧНИХ ФІНАНСІВ У СИСТЕМІ
ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ТА
В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ..... 45
- Гановський Василь Леонідович**
МОДЕЛЮВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕГУЛЯТОРІВ В СИСТЕМІ
РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВИХ РИНКІВ В УКРАЇНІ 53
- Дергалюк Марта Олексіївна, Василенко Вадим Анатолійович,
Гнатюк Юрій Юрійович**
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО
ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ КРИЗИ..... 65
- Дробаха Дмитро Анатолійович, Верезомська Ірина Георгіївна**
СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ 74
- Кириченко Юлія Владиславівна**
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ 82

Лимар Валерія Валеріївна АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ СВІТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	91
Материнко Володимир Олександрович ПРОСТОРОВЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СИСТЕМ ЗА РІВНЕМ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	99
Нам'ясенко Віктор Миколайович СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ МЕРЕЖІ ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ	106
Нестерчук Юлія Олександрівна, Чернега Інна Іванівна ЛАНЦЮГ ВАРТОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: АГРОПРОМИСЛОВА ІНТЕГРАЦІЯ	112
Павлишин Андрій Ігорович ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	122
Польова Олена Леонідівна, Голембівський Сергій Олегович ВИРОБНИЦТВО ЯЛОВИЧИНИ ВІД ВИБРАКУВАНИХ ТЕЛИЧОК ТА ОЦІНКА ЇХ ЗА ПРИБУТКОВО-ЕНЕРГООЩАДНИМ КОЕФІЦІЄНТОМ	133
Тимків Богдан Степанович СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ГЛИБОКОЇ ПЕРЕРОБКИ КУКУРУДЗИ	141
Шимків Світлана Анатоліївна ФІНАНСОВИЙ ТРЕЙДІНГ І ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	150

МАРКЕТИНГ

Іваненко Валентина Олександрівна, Близнюк Сергій Віталійович, Данілова Ольга Миколаївна АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ GOOGLE ADS У СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЯХ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ.....	158
Скочилас Роман Вікторович ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУТСОРСИНГУ ВАНТАЖНОЇ ПЕРЕВІЗНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ І ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	168

МЕНЕДЖМЕНТ

Заїка Світлана Олександрівна, Богомоллова Катерина Сергіївна, Сліпуха Тетяна Іванівна МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	177
Бондар-Підгурська Оксана Василівна, Бакланов Станіслав Олексійович, Курзанцев Дмитро Володимирович ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ: РОЗПОДІЛ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ВІДПОВІДНО ДО МІСЦЕВИХ ПРОБЛЕМ, ПРІОРИТЕТІВ І ЖВІ НАСЕЛЕННЯ.....	184
Голомша Наталія Євгенівна, Корх Світлана Сергіївна ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ СТРАТЕГІЯМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	196

Кононенко Валерій Васильович, Кушко Ігор Сергійович ПРАВО ЯК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО ТА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	203
Кремена Роман Михайлович, Маркова Евеліна Василівна, Матвеев Микола Едуардович ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	212
Левченко Олександр Миколайович, Довгенко Яна Олексіївна, Яременко Людмила Іванівна ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ	221

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Sira Evelina, Hrytsak Oksana, Biriukova Oleksandra**
USING TECHNOLOGIES TO OPTIMIZE RESTAURANT OPERATIONS: FROM ONLINE
RESERVATIONS TO ROBOTIC CHEFS..... 11

ECONOMY

- Kravchenko Svitlana**
ECONOMIC EFFICIENCY AND ADAPTABILITY OF THE DEVELOPMENT OF
ENTREPRENEURIAL ENTITIES ENGAGED IN GRAPE PRODUCTION
IN TIMES OF WAR 20
- Martynenko Maryna**
THE ROLE OF HEALTH REGULATORY POLICIES IN ACHIEVING SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS: SCOPING REVIEW..... 28
- Bunyak Vasyl, Kosarchyn Mariya, Moryak Tetiana**
INTERNATIONAL CHANNELS OF MONETARY POLICY SPILLOVERS OF
DEVELOPED ECONOMIES..... 39
- Vdovenko Nataliia, Dibrova Anatolii**
TRANSFORMATIONAL ASPECTS OF BEHAVIORAL FINANCE IN THE SYSTEM OF STATE
REGULATION OF UKRAINE'S FISHERIES SECTOR UNDER CRISIS CHALLENGES..... 45
- Hanovskyi Vasyl**
MODELING INSTITUTIONAL INTERACTION BETWEEN REGULATORS IN THE DIGITAL
MARKET REGULATION SYSTEM IN UKRAINE 53
- Derhaliuk Marta, Vasylenko Vadym, Hnatiuk Yurii**
DIGITAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY AS A FOUNDATION
FOR SUSTAINABLE POST-CRISIS RECOVERY 65
- Drobakha Dmytro, Verezomska Iryna**
STANDARDIZATION AS A BASIS FOR IMPROVING THE QUALITY AND EFFICIENCY
OF RESTAURANT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING
INNOVATIVE TECHNOLOGIES..... 74
- Kyrychenko Yuliia**
STATE SUPPORT STATE SUPPORT FOR RURAL DEVELOPMENT UNDER ECONOMIC
CHALLENGES 82
- Lyamar Valeriia**
THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE AS A FACTOR IN SHAPING GLOBAL FOOD
SECURITY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION 91

Materynko Volodymyr SPATIAL POSITIONING OF TERRITORIAL SYSTEMS BY THE LEVEL OF ECONOMIC DEVELOPMENT (BASED ON THE EXAMPLE OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF POLTAVA REGION).....	99
Namiasenko Viktor MODERN PRINCIPLES FOR BUSINESS PLANNING IN A CHAIN OF CHILDREN'S ENTERTAINMENT CENTRES	106
Nesterchuk Yulia, Cherneha Inna VALUE CHAIN IN THE AGRARIAN SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY: AGRO-INDUSTRIAL INTEGRATION	112
Pavlyshyn Andrii THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INVESTMENT AND INNOVATION SECURITY OF THE NATIONAL ECONOMY	122
Polova Olena, Golembivskyi Sergii BEEF PRODUCTION FROM SELECTED HEIFERS AND THEIR EVALUATION BY PROFIT AND ENERGY-SAVING COEFFICIENT	133
Tymkiv Bogdan CURRENT STATUS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE MARKET FOR DEEPLY PROCESSED CORN PRODUCTS	141
Shymkiv Svitlana FINANCIAL TRAINING AND FINANCIAL MONITORING: RISK AND OPPORTUNITIES.....	150

MARKETING

Ivanenko Valentyna, Blyzniuk Serhii, Danilova Olha ANALYSIS OF GOOGLE ADS APPLICATION IN MODERN DIGITAL MARKETING STRATEGIES: EVALUATION OF ADVERTISING CAMPAIGN PERFORMANCE.....	158
Skochylyas Roman INSTRUMENTS FOR FINANCIAL SECURITY OF OUTSOURCING FREIGHT TRANSPORTATION ACTIVITIES IN CONDITIONS OF WAR AND MARTIAL STATE IN UKRAINE.....	168

MANAGEMENT

Zaika Svitlana, Bohomolova Kateryna, Slipukha Tetiana MOTIVATING FACTORS FOR STARTING YOUR OWN BUSINESS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW.....	177
Bondar-Pidhurska Oksana, Baklanov Stanislav, Kurzantsev Dmytro RETHINKING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT AGENDA: ALLOCATION OF CAPITAL INVESTMENTS ACCORDING TO LOCAL ISSUES, PRIORITIES, AND VITAL INTERESTS OF THE POPULATION	184
Golomsha Nataliia, Korkh Svitlana FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING COMPETITIVE STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	196
Kononenko Valerii, Kushko Igor LAW AS A REGULATOR OF MANAGERIAL DECISIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC AND CORPORATE MANAGEMENT.....	203

Kremena Roman, Markova Evelina, Matveyev Mykola THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON ENTERPRISE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS	212
Levchenko Oleksandr, Dovhenko Yana, Yaremenko Liudmyla INFORMATION MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY BASED ON DATA VISUALIZATION: STRATEGIC ASPECT.....	221

УДК 658.5:004.9:640.43

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Сіра Євеліна Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Sira Evelina

*PhD in Economics, Assistant Professor,
Assistant Professor of the Department of Tourism Infrastructure and
Hotel and Restaurant Management
State Institution of Higher Education “Uzhhorod State University”
ORCID: 0000-0002-9488-0234*

Грицак Оксана Степанівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи
Національний лісотехнічний університет України*

Hrytsak Oksana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Finance and Hospitality Management
Ukrainian National Forestry University
ORCID: 0000-0002-0571-7487*

Бірюкова Олександра Василівна

*доктор філософії, завідувач відділенням бакалаврату
Київський фаховий коледж туризму та готельного господарства*

Biriukova Oleksandra

*Doctor of Philosophy (PhD),
Head of the Bachelor's Degree Department,
Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality
ORCID:0000-0003-2168-9225*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11599

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ РЕСТОРАНУ: ВІД ОНЛАЙН-БРОНЮВАННЯ ДО РОБОТИЗОВАНИХ КУХАРІВ

USING TECHNOLOGIES TO OPTIMIZE RESTAURANT OPERATIONS: FROM ONLINE RESERVATIONS TO ROBOTIC CHEFS

Анотація. Вступ. Сектор ресторанного господарства переживає процес трансформації у один із найбільш технологічно насичених сегментів індустрії послуг, де синергія штучного інтелекту, роботизованих комплексів, аналітики масивів даних та мобільних цифрових сервісів формує якісно нову модель організації виробничих процесів, сервісного забезпечення та управлінської практики. Цифрові технології трансформують не лише операційні процедури, а й фундаментальну логіку функціонування ресторанного підприємства – від систем електронного резервування до аналітичного моделювання споживчого попиту.

Мета. Метою наукової статті є комплексне дослідження технологічних інновацій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів у ресторанному підприємстві.

Матеріали і методи. У процесі дослідження реалізовано міждисциплінарну методологічну стратегію, що ґрунтується на системному, аналітичному, компаративному та описово-моделювальному методах. Застосовано інструментарій контент-

аналізу для оцінювання результативності інтеграції систем управління ресторанными операціями, взаємовідносинами з клієнтами, доповненої та віртуальної реальності і роботизованих технологій у практику ресторанного бізнесу.

Результати. Встановлено, що цифровізація діяльності ресторанных підприємств забезпечує значне підвищення продуктивності та якості сервісного обслуговування завдяки автоматизації процесів резервування місць, персоналізації меню-пропозицій, інтеграції аналітики обсягів реалізації та контролю товарно-матеріальних запасів. Конвергенція технологій штучного інтелекту та роботизованих систем сприяє становленню концепції «інтелектуальної кухні», де аналітичні алгоритми здійснюють прогностичне моделювання попиту та оптимізацію ресурсного забезпечення. Мобільні додатки, платформи цифрових платежів і програми лояльності створюють замкнений цикл інтерактивної взаємодії між споживачами та ресторанним підприємством, що посилює довіру та формує стійку споживчу лояльність.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на моделювання інтегрованої архітектури цифрового управління ресторанним підприємством, яка об'єднує маркетингові, фінансові, операційні та комунікаційні бізнес-процеси в уніфіковану аналітичну екосистему з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень і забезпечення стратегічного розвитку бізнесу.

Ключові слова: ресторанний бізнес, цифровізація, RMS, роботизація, штучний інтелект, інформаційні технології, CRM, управління, HoReCa.

Summary. Introduction. The restaurant sector is undergoing a transformation into one of the most technologically advanced segments of the service industry, where the synergy of artificial intelligence, robotic complexes, big data analytics, and mobile digital services forms a qualitatively new model for organizing production processes, service provision, and managerial practice. Digital technologies are transforming not only operational procedures but also the fundamental logic of restaurant enterprise functioning – from electronic reservation systems to analytical modeling of consumer demand.

Purpose. The purpose of this scientific article is to conduct a comprehensive study of technological innovations aimed at optimizing management processes within restaurant enterprises.

Materials and Methods. The research implements an interdisciplinary methodological strategy based on systemic, analytical, comparative, and descriptive-modeling methods. The toolkit of content analysis was applied to evaluate the effectiveness of integrating restaurant management systems, customer relationship management platforms, augmented and virtual reality tools, and robotic technologies into restaurant management practices.

Results. It has been established that the digitalization of restaurant enterprises ensures a significant increase in productivity and quality of service through the automation of reservation processes, personalization of menu offers, and integration of sales analytics with inventory control. The convergence of artificial intelligence technologies and robotic systems contributes to the development of the «intelligent kitchen» concept, where analytical algorithms perform demand forecasting and resource optimization. Mobile applications, digital payment platforms, and loyalty programs create a closed loop of interactive engagement between consumers and restaurant enterprises, enhancing trust and fostering lasting customer loyalty.

Perspectives. Further scientific research should focus on modeling an integrated architecture of digital restaurant management that unifies marketing, financial, operational, and communication business processes into a consolidated analytical ecosystem to improve decision-making efficiency and ensure the strategic development of the business.

Key words: restaurant business, digitalization, RMS, robotics, artificial intelligence, information technology, CRM, management, HoReCa.

Постановка проблеми. В площині цифрових трансформаційних змін, ресторани вже вступають у якісно новий етап еволюційного розвитку, що характеризується комплексною інтеграцією інтелектуальних технологій, роботизованих систем та аналітичних платформ у багатовимірні процеси управлінської діяльності та сервісного обслуговування. Питання їхнього впровадження актуалізують нагальну потребу у фундаментальному переосмисленні традиційних бізнес-моделей ресторанных підприємств, радикальній трансформації управлінських практик. Дослідницька проблематика полягає у встановленні закономірностей та механізмів ефективної імплементації цифрових інструментів у ресторанну діяльність, зокрема визначенні методів оптимізації операційних процесів через застосування аналітики великих даних, автоматизації бізнес-процесів та персоналізації клієнтського досвіду. Недостатньо

вивченим залишається питання того, яким чином синергія технологічних інновацій із сучасними управлінськими концепціями здатна забезпечити операційну стійкість, підвищену продуктивність та формування стратегічних конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому просторі, проблематика цифровізації підприємств ресторанного господарства займає значущу позицію в контексті трансформації сектору послуг. Дослідники констатують, що сучасний ресторан дедалі більше функціонує як цифрово керована система, в якій інтегровано взаємодіють людський капітал, технологічні рішення та інформаційні масиви. У працях Гончар Л., Шулежко О. [1], Олійник О., Шестакова А., Ярмольок Д. [7] проаналізовано еволюційний розвиток систем управ-

ління ресторанными операціями (RMS) і платформ управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), які забезпечують автоматизацію процесів обліково-аналітичної діяльності, планування закупівельної логістики та управління клієнтськими потоками. У дослідженнях Гайндл Дж., Блей С., Мізера С. [11], Кушнірук Г., Іванишин О. [14] сфокусовано увагу на значенні мобільних додатків та систем цифрових платежів як інструментів персоналізації сервісного обслуговування, що формують якісно нову модель клієнтського досвіду.

Науковці Неїленко С., Русавська В. [6] аргументують тезу про те, що імплементація технологій штучного інтелекту та роботизованих систем сприяє становленню концепції «інтелектуальної кухні», де управлінські рішення ухвалюються на базі аналітики даних у режимі реального часу. Значну дослідницьку увагу приділено питанням ефективності роботизованих сервісних систем і автоматизованих кулінарних модулів у забезпеченні стабільних якісних характеристик продукції, швидкості обслуговування та редукції операційних витрат. Наукові висновки від Земліної Ю. та Букатова А. [3] говорять про домінуючу роль аналітичних методів у контексті прогностичного моделювання обсягів споживчого попиту та оптимізації управління товарно-матеріальними запасами (ТМЗ). Значну увагу автори приділяють встановленню та верифікації причинно-наслідкових зв'язків між впровадженням цифрових платформ і формуванням довгострокової споживчої лояльності, що розглядається як один із ключових індикаторів конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху. Паралельно, у працях Македон В. та Байлової О. [4], а також Кескіна С. [13], цифрова трансформація ресторанного сектору інтерпретується не лише як сукупність технічних та технологічних інновацій, а й як глибинний стратегічний зсув, що вимагає переосмислення підходів до організаційного управління.

Метою статті є дослідження процесів цифрової трансформації підприємств ресторанного господарства, орієнтованих на підвищення ефективності управління і взаємодії з клієнтським сегментом.

Завдання дослідження:

- здійснити аналітичний огляд сучасних цифрових технологій, що функціонують у сфері ресторанного бізнесу;
- дослідити потенціал автоматизації та роботизації кухонних і сервісних бізнес-процесів у контексті формування концепції «інтелектуальної кухні» та систем безконтактного обслуговування.
- обґрунтувати концептуальну модель інтегрованої цифрової стратегії ресторанного підприємства як фундаментальної основи створення адаптивної, аналітично керованої та конкурентоспроможної бізнес-моделі.

Матеріали і методи. Було застосовано міждисциплінарну методологічну парадигму, яка інтегрує

компоненти економічного аналізу, інформаційних технологій та управлінської науки. Емпіричну та теоретичну базу дослідження сформували наукові публікації провідних дослідників індустрії гостинності HoReCa, також результати авторських спостережень за процесами імплементації цифрових технологій у закладах ресторанного господарства. Методологічний базис дослідження становили системний та компаративний аналіз для оцінки ефективності різних типологій цифрових рішень, метод наукового узагальнення — для конструювання інтегрованої моделі цифровізації ресторанного підприємства. Використано аналітико-дескриптивний метод, для ідентифікації тенденцій у використанні систем RMS, CRM, IoT та роботизованих комплексів. Додатково залучено інструментарій контент-аналізу для оцінювання функціонального потенціалу мобільних додатків і платформ електронного бронювання, що уможливило визначення практичних векторів підвищення ефективності ресторанного бізнесу на засадах цифрових інструментів.

Виклад основного матеріалу. В межах глобальної цифрової трансформації сфери обслуговування, ресторанна індустрія (HoReCa) стала однією з найбільш технологічно насичених галузей, у якій злиття управлінських, маркетингових та виробничих процесів із цифровими інструментами продукує нові формати взаємодії з клієнтами, формування сервісу та забезпечення операційної ефективності. Цифровізація процесів бронювання є першим і водночас найочевиднішим етапом технологічного оновлення ресторанного бізнесу, адже онлайн-платформи на кшталт Tablein, OpenTable, Resy, Poster POS або Tillypad створюють цілі екосистеми взаємодії між клієнтом і рестораном, що дозволяють автоматизувати процес резервування столиків, відстеження відвідувачів і управління завантаженістю закладу, інтегруючи ці функції з CRM-модулями та маркетинговими каналами. Цифрові рішення забезпечують безперервний збір і систематизацію даних про поведінку клієнтів, їхні вподобання, частоту відвідувань, реакції на промоакції та сезонні пропозиції, що в результаті створює умови для персоналізованої взаємодії та формування індивідуальних пропозицій [17]. Інтегровані CRM-платформи не лише підтримують функції бронювання, а й здійснюють прогнозування потоків клієнтів, далі синхронізуються з календарями персоналу, системами електронної пошти та соціальними мережами, завдяки чому зменшується кількість людських помилок, а комунікація між адміністратором і відвідувачем стає практично безконтактною [1, с. 29].

Розвиток RMS-платформ став другим етапом цифрової революції в ресторанному бізнесі, що охоплює операційне управління, бухгалтерію, логістику постачань, контроль витрат, мотивацію персоналу та формування меню на основі реальних даних. Сучасні RMS, такі як: R-Keeper, Poster, Square POS,

Oracle MICROS Symphony, забезпечують повний цикл управління від моменту замовлення до фінального розрахунку, використовуючи інструменти аналітики продажів і моніторингу запасів. Завдяки алгоритмам прогнозування RMS може автоматично формувати замовлення постачальникам, вони чітко враховують попередні тенденції попиту, святкові періоди та погодні умови. Персоналізація меню, що ґрунтується на історії замовлень і даних CRM, відкриває шлях до створення динамічних меню, які змінюються залежно від вподобань клієнтів або навіть часу доби, тим самим підвищуючи лояльність і середній чек. У сукупності RMS перетворюється на інтелектуальне ядро ресторану, яке забезпечує злагоджену взаємодію кухні, залу, бухгалтерії, складу та керівництва без потреби ручного втручання [2, с. 198].

Третій вимір цифровізації ресторанного бізнесу пов'язаний із мобільністю та гнучкістю сервісів. Мобільні додатки перетворюються на універсальний канал комунікації між рестораном і клієнтом: через них користувач може замовити страву, оплатити рахунок, отримати знижку або бонус, залишити відгук і навіть сформувати свій гастрономічний профіль. Використання цифрових платежів, від QR-коду

до NFC-технологій (Apple Pay, Google Pay), сприяє безконтактності, що особливо актуально в умовах постпандемічної епохи, коли гігієна й безпека стали одним із головних критеріїв вибору закладу [8]. Програми лояльності, інтегровані у мобільні додатки, використовують алгоритми персоналізації, що для ресторанів є засадою створення таргетованих акцій для певних груп клієнтів, аналізу їхніх попередніх покупок та уподобань, розрахунку середнього чека. У результаті формується замкнений цикл комунікації: кожна транзакція клієнта стає джерелом аналітичних даних, а кожна акція — можливістю протестувати нову модель поведінки споживача [16, с. 172].

Роботизація ресторанного процесу, це певне логічне продовження автоматизації, що перетворює звичні функції обслуговування на високотехнологічний інструмент взаємодії з клієнтами. Роботи, оснащені системами машинного зору та сенсорними датчиками, здатні автономно доставляти страви, уникати зіткнень, реагувати на голосові команди й адаптувати швидкість руху до заповненості залу (рис. 1).

У той час як у сфері кухні впроваджуються роботизовані кулінарні комплекси, які забезпечують

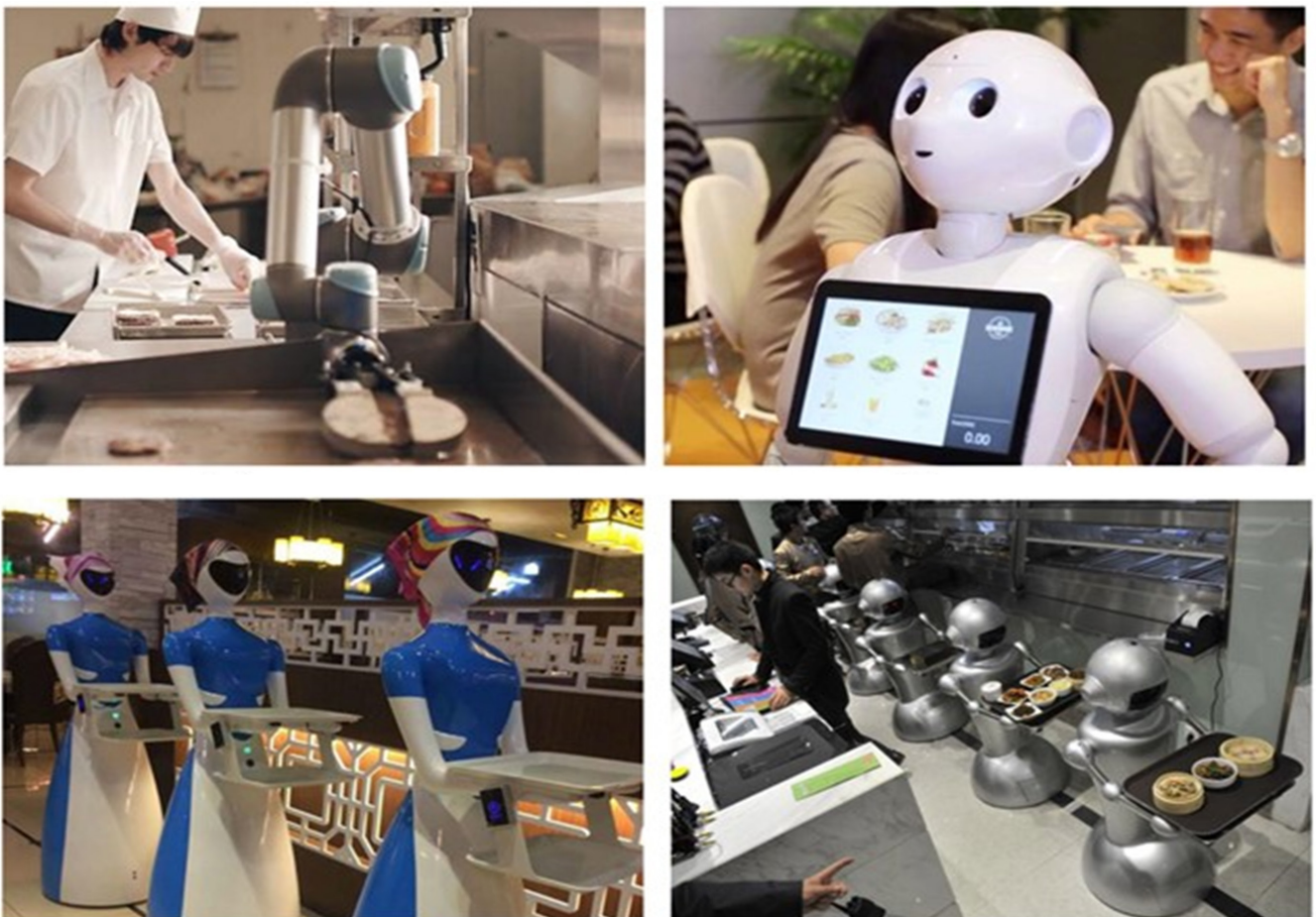


Рис. 1. Роботизовані рішення в ресторанному бізнесі: автоматизоване приготування, обслуговування та доставка страв
Джерело: [10]



Рис. 2. Використання роботів-офіціантів для автоматизованої подачі страв у сучасних ресторанах
Джерело: [18]



Рис. 3. Інтегрована цифрова стратегія ресторану
Джерело: розроблено авторами із застосуванням цифрової платформи Adobe Firefly

Таблиця 1

Інтеграція інноваційних цифрових технологій із сучасним ресторанним бізнесом

№	Напрямок інновацій	Цифрова технологія	Сфера застосування у ресторані	Результат впровадження
1	Автоматизація управління	Інтелектуальні RMS-платформи	Управління персоналом, контроль запасів, аналітика продажів	Підвищення ефективності операцій, скорочення витрат і людських помилок
2	Клієнтський досвід	Мобільні додатки з функцією онлайн-замовлення та оплати	Самостійне бронювання, оплата, персоналізовані пропозиції	Зручність для клієнта, зростання повторних візитів і середнього чека
3	Інтерактивна комунікація	Чат-боти та голосові асистенти	Прийом замовлень, консультації, відгуки, управління лояльністю	Автоматизація комунікації, зменшення навантаження на персонал
4	Роботизація виробництва	Роботи-офіціанти та кулінарні модулі	Обслуговування гостей, приготування стандартних страв	Стабільна якість, оптимізація часу обслуговування, новизна бренду
5	Аналітичні рішення	Штучний інтелект і предиктивна аналітика	Прогнозування попиту, управління запасами, динамічне ціноутворення	Точність планування, зниження втрат, підвищення прибутковості
6	Візуальні технології	AR/VR-меню та інтерактивні екрани	Презентація страв, візуалізація інтер'єру, брендинг	Формування емоційного досвіду, залучення клієнтів, підвищення престижу закладу

Джерело: сформовано авторами

стабільну якість страв, контроль температури й часу приготування. Автоматизація кухонь також включає використання сенсорних IoT-систем, які контролюють температуру зберігання продуктів, рівень вологості, строк придатності, що мінімізує втрати та забезпечує санітарну безпеку.

У поєднанні з RMS та CRM такі рішення створюють цифровий «двійник» ресторану, який у режимі реального часу відстежує стан усіх виробничих ланок і формує рекомендації для підвищення ефективності (рис. 2) [15].

Розроблення інтегрованої цифрової стратегії ресторану є ключовим етапом переходу від фрагментарного використання технологій до системного управління цифровими процесами, яке передбачає створення єдиної архітектури даних, визначення KPI цифровізації та узгодження цілей маркетингового, операційного й фінансового управління в межах єдиної екосистеми. Таку стратегію доцільно будувати за принципом end-to-end digital transformation, коли усі бізнес-процеси — від прийому замовлення й бронювання до постачання

Таблиця 2

Цифрові і технічні рішення, направлені на оптимізацію роботи ресторану

№	Напрямок цифровізації	Технологічне рішення	Використовувані інструменти / платформи	Очікуваний ефект для ресторану
1	Управління клієнтськими потоками	Онлайн-бронювання та CRM-системи	Tablein, OpenTable, Poster POS	Зменшення черг, автоматизація резервувань, підвищення рівня сервісу
2	Операційне управління	Ресторанні RMS-платформи з аналітикою продажів	R-Keeper, Oracle MICROS	Оптимізація меню, контроль запасів, прогнозування попиту
3	Сервіс і розрахунки	Мобільні додатки та безконтактні платежі	Apple Pay, Google Pay, QR-оплата	Скорочення часу розрахунку, зростання зручності та безпеки
4	Автоматизація виробничих процесів	Роботизовані системи подачі страв та кухонні роботи	BellaBot, Pazzi, Kitchen Robotics	Зменшення витрат на персонал, стабільна якість приготування
5	Аналітика та прогнозування	AI-модулі для обліку та управління запасами	Azure ML, Power BI, DataLens	Зниження витрат, попередження дефіциту або надлишку продуктів
6	Маркетинг і клієнтський досвід	AR/VR-меню, чат-боти, системи лояльності	Meta AR, Telegram Bot, Poster Loyalty	Емоційна залученість, персоналізований сервіс, підвищення середнього чека

Джерело: сформовано авторами

та бухгалтерського обліку і наділі оцифровуються і з'єднуються між собою за допомогою RMS, CRM, ERP і BI-платформ (рис. 3) [9].

Важливо, щоб у межах стратегії було створено систему «data governance», яка визначає політику збирання, зберігання, аналізу та використання даних, адже саме інформаційна узгодженість є базою для ефективної роботи предиктивних моделей і алгоритмів машинного навчання.

Інтегрована стратегія також має передбачати і поєднання комунікаційних каналів ресторану з цифровими платформами клієнтів (мобільні додатки, месенджери, соціальні мережі), що дасть можливість забезпечувати безперервний зворотний зв'язок і підвищити рівень утримання клієнтів (табл. 1).

Наступним напрямом оптимізації є розвиток системи «розумного сервісу», що поєднує технології штучного інтелекту, когнітивних інтерфейсів і візуальної взаємодії з клієнтом. Чат-боти, інтегровані в месенджери або мобільні додатки, виконують функції цифрових адміністраторів та приймають замовлення, консультують, нагадують про бронювання, надсилають персоналізовані пропозиції та збирають відгуки [5, с. 33]. Використання голосових асистентів (Alexa, Google Assistant, Siri) у поєднанні з POS-системами відкриває можливість голосового управління замовленнями й контролю кухонних процесів без потреби у фізичному контакті, що особливо актуально для швидкого обслуговування [12, с. 148]. Окремий вектор розвитку становлять AR/VR-рішення, які трансформують сприйняття меню: за допомогою доповненої реальності клієнт може «побачити» страву перед замовленням, оцінити її склад і порцію, а у VR-середовищі і навіть зануритися у віртуальний простір кухні чи тематичного залу (табл. 2).

Синергія аналітики з роботизованими кухонними системами оптимізує розподіл навантаження між пристроями, скорочуючи час приготування та зни-

жуючи енергетичні витрати. Водночас аналітичні модулі виявляють тенденції у використанні сировини, що дозволяє керівництву оперативно коригувати меню або замовлення постачальникам.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Доведено, що цифрова трансформація підприємств ресторанного господарства є багатofакторним, багаторівневим та інтегративним процесом, який охоплює всі стратифіковані рівні управлінської ієрархії — від фронтенд-систем клієнтської взаємодії (наприклад, мобільні застосунки, безконтактні інтерфейси, чат-боти) до бекенд-інфраструктури, що забезпечує автоматизацію виробничо-технологічних операцій (включаючи управління рецептами, інвентаризацію сировини, калібрування обладнання та моніторинг технологічних циклів). Впровадження інтегрованих цифрових платформ, зокрема, систем CRM та RMS, що і створює єдину аналітичну інфраструктуру, спроможну забезпечувати безперервний цикл збору, нормалізації, обробки (в тому числі за допомогою методів машинного навчання) та утилізації великих обсягів даних (Big Data).

Алгоритми машинного навчання, імплементовані у роботизовані виробничі модулі, забезпечують стабільність якісних характеристик продукції, оптимізацію енергетичних та сировинних витрат, а також адаптивне налаштування технологічних процесів приготування відповідно до динаміки вхідних замовлень. Цей вид технологічної синергії формує концепцію «інтелектуальної кухні» (smart kitchen), що забезпечує високу продуктивність виробничого циклу, мінімізацію операційних ризиків і якісно новий рівень технологічної культури ресторанного виробництва. Обґрунтовано, що розробка та імплементация комплексної цифрової стратегії розвитку ресторанного підприємства є критичною детермінантою його конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища HoReCa 5.0.

Література

1. Гончар Л. О., Шулежко О. І. Формування системи цифрового менеджменту в ресторанному бізнесі: кризь призму трендово-аналітичних підходів. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2024. February 2. С. 25–33. DOI: 10.36074/logos-02.02.2024.003
2. Гуштан Т. В., Домище-Медяник А. М., Каганець-Гаврилко Л. П., Талапа С. Ю. Інноваційні технології в управлінні ресторанами: цифрові технології та автоматизація процесів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 44. С. 194–201. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15180748>
3. Земліна Ю., Букатов А. Інформаційні технології як фактор конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства: аналітичний зріз ринку України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. 7(2). С. 207–219. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173>
4. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 47. С. 16–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3
5. Морохович В., Морохович Б. Digital технології — важливий фактор розвитку ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Vol. 6 (1). С. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.1.2023.278469>
6. Неїленко С., Русавська В. Впровадження штучного інтелекту в закладах ресторанного господарства. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. 4(1). С. 73–86. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234831>

7. Олійник О.В., Шестакова А.В., Ярмолюк Д.І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 15–21. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21)
8. Amiri M. H. *Industry 4.0 & Restaurant Management in the Digital Age*. Ankara, Türkiye: İksad Yayınevi, January 2025. URL: <https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2025/01/Industry-4.0-Restaurant-Management-in-the-Digital-Age.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).
9. Bui H. T., Filimonau V., Sezerel H. How efficient is your robot server? Examining the antecedents of perceived efficiency of service robots in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2025. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTT-06-2025-0489>
10. García-Haro J. M., Oña E. D., Hernández Vicen J., Martínez S. Service Robots in Catering Applications: A Review and Future Challenges. *Electronics*. 2020. Vol. 10(1). P. 47. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics10010047>
11. Heindl J., Bley S., Miesera S. Digital transformation in the hospitality sector — effects on professional competence profiles. In: C. Nägele, B. E. Stalder, F. Kaiser, M. Malloch, N. Kersh (Eds.). *Trends in Vocational Education and Training Research*. 2025. Vol. 8. P. 123–137. DOI: 10.21240/vetcon/2025/ecer/36
12. Hwang J., Joo K., Moon J. New era of technological change in the restaurant industry: focusing on perceived values of robot servers. *IAES International Journal of Robotics and Automation (IJRA)*. 2025. Vol. 14(2). P. 143–150. DOI: 10.11591/ijra.v14i2.pp143-150
13. Keskin S. N. Digital Transformation in Gastronomy Applications Used in the Restaurant Industry. In: *Revolutionizing Hospitality Management Systems With AI, VR, and Machine Learning*. 2025. 30 p. DOI: 10.4018/979-8-3693-8769-6.ch005
14. Kushniruk H., Ivanyshyn O. Trends and Innovative Food Delivery Models in the Restaurant Business. *Economy and Enterprise Management*. 2025. No. P. 105–113. DOI: 10.26906/EiR.2025.2(97).3794
15. Lee M., Lee G. M., Shin D., Cho W., Han S. P. Service Robots and Workforce Transformation: Evidence from Restaurant Operations. Working Paper. 2025. June 11. URL: <https://ssrn.com/abstract=5288874> (дата звернення: 16.10.2025).
16. Makedon V., Myachin V., Alosyna T., Cherniavska I., Karavan N. Improving the Readiness of Enterprises to Develop Sustainable Innovation Strategies through Fuzzy Logic Models. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2025. Vol. 34(5), pp. 165–179. URL: https://archive.econ-studies.iki.bas.bg/2025/2025_05/2025_05_09.pdf (дата звернення: 16.10.2025).
17. Pereguda Y., Kryvobereets M. Implementation of smart solutions in the hospitality and recreation sector: the innovative potential of digital technologies. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.23>
18. resOS. (2024). What are robot waiters and how do they work? URL: <https://resos.com/what-are-robot-waiters-and-how-do-they-work/> (дата звернення: 16.10.2025).

References

1. Honchar, L. O., Shulezhko, O. I. (2024). Formuvannia systemy tsyfrovoho menedzhmentu v restorannomu biznesi: kriz pryzmu trendovo-analitychnykh pidkhodiv [Formation of a digital management system in the restaurant business: through the prism of trend-analytical approaches]. *Collection of Scientific Papers "LOGOS"*, February 2, 25–33. <https://doi.org/10.36074/logos-02.02.2024.003> [in Ukrainian]
2. Hushtan, T. V., Domyshe-Medanyk, A. M., Kahanets-Havrylko, L. P., Talapa, S. Yu. (2025). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni restorany: tsyfrovi tekhnolohii ta avtomatyzatsiia protsesiv [Innovative technologies in restaurant management: digital technologies and process automation]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, 44, 194–201. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15180748> [in Ukrainian]
3. Zemlina, Yu., Bukatov, A. (2025). Informatsiini tekhnolohii yak faktor konkurentospromozhnosti hotelno-restorannoho pidpriemstva: analitychnyi zriz rynku Ukrainy [Information technologies as a factor of competitiveness of the hotel and restaurant enterprise: analytical slice of the Ukrainian market]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, 7(2), 207–219. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173> [in Ukrainian]
4. Makedon, V. V., Bailova, O. O. (2023). Planuvannia i orhanizatsiia vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii v diialnist promyslovykh pidpriemstv [Planning and organizing the implementation of digital technologies in the activities of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii "Ekonomichni nauky"*, 47, 16–26. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3> [in Ukrainian]
5. Morokhovych, V., Morokhovych, B. (2023). Digital tekhnolohii — vazhlyvyi faktor rozvytku restorannoho biznesu [Digital technologies — an important factor in the development of the restaurant business]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, 6(1), 27–36. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.1.2023.278469> [in Ukrainian]
6. Neilenko, S., Rusavska, V. (2021). Vprovadzhennia shuchnoho intelektu v zakladakh restorannoho hospodarstva [Implementation of artificial intelligence in restaurant establishments]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, 4(1), 73–86. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234831> [in Ukrainian]
7. Oliinyk, O. V., Shestakova, A. V., Yarmoliuk, D. I. (2023). Napriamy tsyfrovizatsii restorannoho biznesu [Directions of digitalization of the restaurant business]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(103), 15–21. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21) [in Ukrainian]

8. Amiri, M.H. (2025). *Industry 4.0 & Restaurant Management in the Digital Age*. Ankara, Türkiye: İksad Yayınevi. ISBN 978-625-378-167-5. <https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2025/01/Industry-4.0-Restaurant-Management-in-the-Digital-Age.pdf>
9. Bui, H.T., Filimonau, V., Sezerel, H. (2025). How efficient is your robot server? Examining the antecedents of perceived efficiency of service robots in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JHTT-06-2025-0489>
10. García-Haro, J.M., Oña, E.D., Hernández Vicen, J., Martinez, S. (2020). Service Robots in Catering Applications: A Review and Future Challenges. *Electronics*, 10(1), 47. <https://doi.org/10.3390/electronics10010047>
11. Heindl, J., Bley, S., Miesera, S. (2025). Digital transformation in the hospitality sector — effects on professional competence profiles. In C. Nägele, B.E. Stalder, F. Kaiser, M. Malloch, N. Kersh (Eds.), *Trends in Vocational Education and Training Research* (Vol. 8, pp. 123–137). DOI: 10.21240/vetcon/2025/ecer/36
12. Hwang, J., Joo, K., Moon, J. (2025). New era of technological change in the restaurant industry: focusing on perceived values of robot servers. *IAES International Journal of Robotics and Automation (IJRA)*, 14(2), 143–150. <https://doi.org/10.11591/ijra.v14i2.pp143-150>
13. Keskin, S.N. (2025). Digital Transformation in Gastronomy Applications Used in the Restaurant Industry. In: *Revolutionizing Hospitality Management Systems With AI, VR, and Machine Learning*, p. 30. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8769-6.ch005>
14. Kushniruk, H., Ivanyshyn, O. (2025). Trends and Innovative Food Delivery Models in the Restaurant Business. *Economy and Enterprise Management*, 14, 105–113. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3794](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3794)
15. Lee, M., Lee, G.M., Shin, D., Cho, W., Han, S.P. (2025). Service Robots and Workforce Transformation: Evidence from Restaurant Operations. *Working Paper*, June 11. <https://ssrn.com/abstract=5288874> (accessed: 16.10.2025).
16. Makedon, V., Myachin, V., Alosyna, T., Cherniavska, I., Karavan, N. (2025). Improving the readiness of enterprises to develop sustainable innovation strategies through fuzzy logic models. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 34(5), 165–179. https://archive.econ-studies.iki.bas.bg/2025/2025_05/2025_05_09.pdf
17. Pereguda, Y., Kryvoverets, M. (2025). Implementation of smart solutions in the hospitality and recreation sector: the innovative potential of digital technologies. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 4. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.23>
18. resOS. (2024). What are robot waiters and how do they work? <https://resos.com/what-are-robot-waiters-and-how-do-they-work/>

Kravchenko Svitlana

Doctor of Economic Sciences, Professor

Leading Research Fellow of the

Department of Entrepreneurship, Cooperation and Agro-Industrial Integration

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

Кравченко Світлана Анатоліївна

докторка економічних наук, професор

Провідний науковий співробітник

відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Національної академії аграрних наук України

ORCID: 0000-0001-5541-4495

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11598

ECONOMIC EFFICIENCY AND ADAPTABILITY OF THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ENTITIES ENGAGED IN GRAPE PRODUCTION IN TIMES OF WAR

ЕКОНОМІЧНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА З ВИРОБНИЦТВА ВИНОГРАДУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Summary. Introduction. In order to strengthen the socio-economic potential of the agricultural economy and ensure food security in the country, it is extremely important to intensify processes aimed at improving the economic performance and adaptability of the mechanism for developing entrepreneurial structures in grape production.

Purpose. The purpose of this article is to assess and substantiate, from a systemic approach, the peculiarities of economic efficiency and adaptability of the development of grape production enterprises in wartime conditions.

Materials and methods. The research materials include works by scientists on the development of entrepreneurial structures in crop production and official statistical data on the state and trends in the development of agricultural entrepreneurs. The methodological basis of the study was provided by the provisions of institutional economic theory, systemic-situational and functional analysis. Approaches to abstraction and generalisation of results, logical, graphical and monographic methods were used.

Results. It has been established that the adaptability of entrepreneurial structures in grape production is one of the parameters of the socio-economic mechanism of adaptation of business entities (integrity of forms and methods of survival) to a crisis situation. It has been revealed that the area of industrial grape plantations is shrinking, and the productivity of vineyards and the volume of processed (own-produced and purchased) grapes for wine materials are decreasing. It has been established that small businesses are the most adaptable and active, but in wartime conditions, the main performance indicators of existing small businesses engaged in grape growing tend to decrease in terms of output (–05.81%), sales (–08.09%), and net profit (–43.19%). The financial indicators and performance results of individual grape-growing businesses in the Odesa, Zakarpattia, and Mykolaiv regions in the period 2023–2024 are characterised. The priority areas for the post-war reconstruction of the country's regions and viticulture remain the development of family farming, private peasant farms, and individual entrepreneurs.

Further research in this area. In further systematic research, adjustments and clarifications should be made regarding the strategic directions of organisational, economic, administrative, managerial, and socio-economic adaptation of entrepreneurial structures for the production of crop products by family farms, private peasant farms and individual entrepreneurs in the context of post-war socio-economic transformations and the reconstruction of the country's regional economies.

Key words: business entity, entrepreneurial structures, production, economic performance, socio-economic mechanism, adaptability of development, crisis.

Анотація. Вступ. Для зміцнення соціально-економічного потенціалу аграрної економіки та забезпечення продовольчої безпеки країни активізація процесів підвищення економічної результативності та адаптивності механізму розвитку підприємницьких структур з виробництва винограду є надзвичайно важливим.

Мета. Мета написання статті – оцінити та обґрунтувати з позицій системного підходу особливості економічної результативності та адаптивності розвитку суб'єктів підприємництва з виробництва винограду в умовах воєнного часу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці науковців з проблем розвитку підприємницьких структур з виробництва продукції рослинництва та офіційні статистичні матеріали стосовно стану та тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств. За методологічну основу дослідження слугували положення інституціональної економічної теорії, системно-ситуаційного та функціонального аналізу. Використано підходи абстрагування та узагальнення результатів, логічні, графічні та монографічні методи.

Результати. Встановлено, що адаптивність розвитку підприємницьких структур з виробництва винограду є однією з параметрів соціально-економічного механізму адаптації суб'єктів підприємництва (цілісності форм і методів виживання) до кризового стану. Виявлено, що площі індустріальних насаджень винограду скорочуються, а продуктивність виноградників та обсяги переробленого (власно виробленого та купленого) винограду на виноматеріали зменшуються. Встановлено, що найбільш адаптованими і активно діючими є суб'єкти малого підприємництва, але в умовах воєнного часу основні показники діяльності діючих суб'єктів малого підприємництва з вирощування винограду мають тенденцію до зменшення обсягів виробленої продукції (–05,81%), реалізованої продукції (–08,09%), чистого прибутку (–43,19%). Охарактеризовано фінансові індикатори та результати діяльності окремих суб'єктів підприємництва з вирощування винограду Одеської, Закарпатської, Миколаївської областей в період 2023–2024 рр. Пріоритетними напрямками післявоєнної відбудови економіки регіонів країни та виноградарства залишаються розвиток сімейного фермерства, особистих селянських господарств, фізичних осіб-підприємців.

Перспективи. В подальших системних дослідженнях слід внести корективи та уточнення щодо стратегічних напрямків організаційно-економічної, адміністративно-управлінської, соціально-економічної адаптації підприємницьких структур з виробництва продукції рослинництва сімейними фермерськими господарствами, особистими селянськими господарствами та фізичними особами-підприємцями в умовах післявоєнних соціально-економічних трансформацій та відбудови економіки регіонів країни.

Ключові слова: суб'єкт підприємництва, підприємницькі структури, виробництво продукції, економічна результативність, соціально-економічний механізм, адаптивність розвитку, криза.

Statement of the problem. Thirty years ago, the total area of vineyards in Ukraine was 175,500 hectares, but by 2024 it will be approximately 39,900 hectares. In 2025, more than 200 grape varieties are grown in Ukrainian vineyards, but the total area of plantations is already about 30 thousand hectares (temporarily occupied territories are not counted) [24]. In the extreme conditions of Ukraine's economic life, grape growers operate according to special market rules. In addition, on 2 September 2024, Law of Ukraine No. 3869-IX of 17 July 2024 came into force [5]. With the aim of introducing a unified state system for registering grape producers and expanding the possibilities for state support for viticulture, Law of Ukraine No. 3928-IX [6] was adopted on 22 August 2024, but it will only come into force at the beginning of January 2026.

Analysis of recent research and publications. In applied and theoretical-methodological studies of the processes of socio-economic adaptation of entrepreneurial structures in crop production to extreme operating conditions, scientists focus on the need to: develop industrial vineyards; increasing the competitiveness of products; reducing production costs and expenses; introducing organic production systems, precision farming, digital transformation, etc. For example, by promoting the use of modern precision farming technologies, scientists T. Vlasenko & O. Kovalyshyn (2024) [27] substantiated the need to increase the efficiency of crop

production and reduce production costs, in particular, to reduce material costs (costs of lubricants, electricity, fuel, mineral fertilisers, planting material, seeds) and deductions for social measures and labour remuneration. Researchers T. Latherow et al. (2024) [8] revealed the problems of adaptability and cost of implementing precision farming systems for farmers. They substantiated the importance of implementing the LINKing multi-source Data for Adoption of Precision Agriculture project, which provides a web platform with an informative version of its use that is understandable to farmers (soil mapping, assessment of fertiliser and resource use, analysis of financial indicators). A group of scientists led by H. Tabatskova et al. (2024) [25] substantiated ways to improve the efficiency of viticulture in times of crisis (introduction of innovative production technologies, automated production and harvesting systems, training for young workers, etc.). The problems of reducing the area of vineyards and their gross yield, weakening production potential, financial and credit status, and socio-economic performance of development were revealed. In the course of their research, economists A. Petrenko & M. Nazarenko (2024) [18] substantiate that the main element in developing ways to improve small and micro-enterprises engaged in grape growing is to take into account the parameters of the biochemical value of table grape varieties. From the perspective of fully satisfying human needs for micronutrients, attention is focused

on the need to grow the grape varieties 'Dubovskiy Rozoviy', 'Azos' and 'Nadezhda'.

Researchers J. Ladvenicová et al. (2025) [7] have developed and substantiated ways to improve the production process for growing different grape varieties, reduce the risks of financial and social strategy functioning, optimise cost planning, and modernise production as a whole. Grape growers and wine producers are advised to actively use subsidies, government programmes, projects, and grants, as well as to organise and develop wine tourism. Economists G. Puga & K. Anderson (2025) [23] draw attention to changes in the indices of grape variety concentration and grape similarity between different regions of the country. It has been established that changes in the varietal mixtures of grapes grown by entrepreneurs depend more on projected profits than on consumer demand for products, climatic zones of cultivation, or varietal identity of grapes. Scientist V. Pechko (2025) [17] revealed and substantiated the peculiarities of the functioning of such a component of the grape and wine complex as the stimulation of the activities of craft wineries or small family farms. The mechanism of development of such business entities as craft wineries reflects the rational integrity of the processes of grape growing, independent wine production, formation of their own brand and offers for tourism. Scientist S. Kravchenko (2025) [4] substantiated the special importance of integration associations of small and micro-enterprises in agriculture, family farms for survival in wartime, optimisation of resource potential, adoption of flexible and adaptive management decisions, introducing modern technological innovations in the production and protection of crop products, precision farming, and digital technologies. However, some issues of socio-economic effectiveness and adaptability of the development of grape production enterprises in wartime conditions have not been fully explored.

The purpose of this article is to assess and justify, from a systemic approach, the peculiarities of economic performance and adaptability of grape production enterprises in wartime conditions.

Materials and methods. The research materials include works by scientists on the development of entrepreneurial structures in crop production and official statistical data on the state and trends in the development of agricultural entrepreneurs. The methodological basis of the study was provided by the provisions of institutional economic theory, systemic-situational and functional analysis. Approaches to abstraction and generalisation of results, logical, graphical and monographic methods were used.

Presentation of the main material of the study. The main indicators of the state and functioning of economic activity of existing grape growing enterprises by farm category for 2010–2024 showed a downward trend. There is a general trend towards a decrease in the number of active medium-sized grape-growing businesses and employees. Small and

micro entrepreneurs (private and small-scale farms) predominate among grape-growing businesses. The adaptive behaviour of an individual entrepreneur is a state of structural and functional harmony between the individual, the capacity of the market niche, the conditions of martial law, institutional challenges and the needs of social survival. The share of individual entrepreneurs in the structure of small businesses remains stable (30–35%), but has decreased by –3.87%. During the period of martial law from 2022 to 2025, the total number of registered legal entities and individual entrepreneurs engaged in grape growing gradually increased, while the number of active business entities, individual entrepreneurs and employees engaged in grape growing decreased in 2024 [24]. The volume of grapes (both own-produced and purchased) processed into wine materials by business entities is constantly decreasing. Grape processing in the country declined in 2024. A total of 31,963 thousand tonnes of grapes were processed into wine materials, which is 35.6% less than in the previous year. As a result, the production of wine materials in 2024 also decreased by 38.1% [24].

In the period 2020–2025, not only global vineyard areas are shrinking, but also domestic ones. Small businesses are the most adaptable and active, but in wartime conditions, the main performance indicators of existing small businesses engaged in grape growing tend to show a decrease in output (–05.81%), sales (–08.09%) and net profit (–43.19%). For grape producers, the most popular varieties in 2024 were: Muscat (–61.2%), Sauvignon (–55.6%), Pinot (–50.9%), Cabernet Sauvignon (–49.2%), Odessa Black (–48%), Saperavi (–38.8%), Rkatsiteli (–35.6%), Aligote (–30%), Riesling (–17%), Chardonnay (–10.5%) [1].

The analysis of key financial indicators of activity and economic adaptation goals of grape-producing businesses to operating in crisis conditions helps establish the level of development of the economic adaptation mechanism and find adequate ways to improve the socio-economic adaptation of businesses to the conditions of military challenges. Assessment of key financial indicators and performance results of 10 grape-growing enterprises studied in Odessa (Shabo Agrofirma LLC [10], Yuzhny PJSC [21], Dolinka PJSC [22] in the Bilhorod-Dnistrovskiy district; small enterprises — PrSP Vinogradar [19], LLC Chornomorska Perlyna [13] in the Bilhorod-Dnistrovskiy district, LLC Vynkhok Ok-samytna [12] in the Bolhrad district, PJSC Peremoha [20] in the Ovidiopol district), Zakarpattia (LLC 'Chateau Chizay' [9] and small enterprise LLC 'Karpaty — Vin Etalon' [14] in the Berehove district) and Mykolaiv (LLC 'Agrofirma Lyman' [11] in the Ochakiv district) in the period 2023–2024, makes it possible to establish the following results of their development (table 1).

Over the past two years, net income from product sales has increased at Chateau Chizay LLC (+14,780,000 UAH), Agrofirma Lyman LLC (+4,907,000 UAH), Peremoha PJSC (+4,383,200 UAH),

Vinhol Oksamytn LLC (+872.8 thousand UAH), Chornomorska Perlyna LLC (+7,200.3 thousand UAH), Yuzhny PJSC (+6,644.0 thousand UAH), and decreased in the cost of sales at Agrofirma Shabo (UAH –3,025.0 thousand), Agrofirma Lyman (UAH –8,476.0 thousand), Vinhol Oksamytn (UAH –2,026.0 thousand), Vinogradar (UAH –5,765.0 thousand), Chornomorska Perlyna LLC (–7,656.3 thousand UAH), Karpat-Vin Etalon LLC (–2,071.1 thousand UAH), Dolynka PJSC (–3,603.0 thousand UAH). After all expenses, net profit increased at PJSC Peremoha (+343.6 thousand UAH), LLC Vynkhol Oksamytn (+1.7 thousand UAH), PrSP Vinogradar (+317.0 thousand UAH), LLC ‘Black Sea Pearl’ (+3,110.0 thousand UAH), PJSC ‘Dolinka’ (+894 thousand UAH) (table) [2]. Moreover, the number of employees decreased at PJSC Peremoha (–14.29%), LLC Vinhol Oksamytn (–3.23%) (LLC Vinhol Oksamytn, n.d.), PrSP Vinogradar (–48.94%) [2].

Enterprises attracted excess working capital, which led to increased financial costs and reduced

efficiency of its use. The data obtained show that in 2023, for example, at PJSC Yuzhny, for every hryvnia of current liabilities, there were about 0.17 hryvnia of cash and cash equivalents, i.e., the business entity was able to meet its obligations. Since 2024, the situation in the market environment has changed and the absolute liquidity ratio has already reached 3.95% (table) [2]. In 2024, the management of PJSC Yuzhny, Chateau Chizay LLC, Agrofirma Lyman LLC, PJSC Peremoha, and Vinho Oksamytn LLC had the opportunity to invest part of their funds in optimising production and sales activities or in financial investments, etc. [2].

It has been established that in 2024, the ability of business entities to repay their short-term liabilities using highly liquid assets in a timely manner has somewhat strengthened at Agrofirma Lymanka LLC (+51.06%), PJSC Peremoha (+444.23%), and LLC Vynkhol Oksamytn (+294.59%) [2]. These businesses also have a low level of financial risk.

Table 1

Main financial indicators and performance results of grape production businesses in 2023–2024

№ **	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
	Net income from product sales, thousand UAH		Cost of goods sold, thousand UAH		Net profit, thousand UAH		Profitability of assets, %	
1	110,766.0	125,546.0	84,356.0	94,299.0	5,532.0	922.0	3.16	0.51
2	61,611.0	57,614.0	58,049.0	55,024.0	10,387.0	885.0	38.56	39.43
3	49,999.0	54,906.0	73,212.0	64,736.0	-25,629.0	-11,910.0	-27.30	-14.53
4	33,258.3	37,641.5	21,138.7	29,237.5	9,178.1	9,521.7	10.72	9.96
5	32,549.9	33,422.7	25,723.0	23,697.0	53.9	55.6	0.07	0.07
6	38,229.0	31,231.0	32,658.0	26,893.0	1,830.0	2,147.0	2.39	3.68
7	21,263.7	28,464.0	13,968.4	6,312.1	1,641.6	4,751.6	3.88	2.07
8	23,852.0	30,496.0	17,860.0	31,576.0	5,271.0	-5,832.0	9.83	-10.62
9	36,703.6	27,133.3	21,220.6	19,149.5	729.9	-2,909.7	1.64	-6.59
10	30,024.0	26,038.0	24,077.0	20,474.0	2,751.0	3,645.0	3.94	4.73
№ **	Current liquidity ratio, %		Absolute liquidity ratio, %		Quick liquidity ratio, %		Profitability of equity capital, %	
1	78.99	75.47	2.22	3.20	34.15	20.54	20.78	3.09
2	15.34	35.09	0.01	-	4.76	3.97	21.91	1.67
3	978.63	899.03	93.44	59.36	213.94	265.00	-25.49	-14.59
4	2,868.20	2,786.30	467.75	1,278.97	1,616.42	2,060.65	11.71	10.85
5	738.97	1,192.53	246.12	354.49	502.14	796.73	0.08	0.08
6	100.77	90.47	0.56	2.83	74.72	71.40	35.70	30.18
7	71.58	55.91	0.08	-	66.11	44.43	58.85	14.58
8	357.02	235.71	0.17	3.95	236.29	127.13	13.31	-14.84
9	104.49	93.76	0.77	0.58	22.70	14.70	11.06	-48.43
10	82.48	96.28	4.80	1.62	46.14	42.77	9.59	11.43

**Note: 1 — Limited Liability Company “Chateau Chizay”; 2 — Limited Liability Company “Agrofirm Shabo”; 3 — Limited Liability Company “Agrofirma Lymansky”; 4 — Private Joint-Stock Company “Peremogha”; 5 — Limited Liability Company “Vinhol Oksamytn”; 6 — Private agricultural enterprise “Vinogradar”; 7 — Limited Liability Company “Black Sea Pearl”; 8 — Private Joint-Stock Company “Yuzhny”; 9 — Limited Liability Company “Karpat — Vin Etalon”; 10 — Private Joint Stock Company “Dolynka”.

*Source: formed using data on enterprises LLC “Chateau Chizay” [9], LLC “Agrofirm Shabo” [10], LLC “Agrofirma Lymansky” [11], PJSC “Peremogha” [20], LLC “Vinhol Oksamytn” [12], PAE “Vinogradar” [19], LLC “Black Sea Pearl” [13], PJSC “Yuzhny” [21], LLC “Karpat — Vin Etalon” [14], PJSC “Dolynka” [22]

At Vynkhol Oksamytn LLC, the return on assets and equity remained unchanged. For every hryvnia invested in assets in 2023–2024, the company received 7 kopecks of net profit, and every hryvnia of equity capital attracted generated 8 kopecks of net profit. Net profit continued to grow (+1.7 thousand UAH). Equity is used most effectively at Dolynka PJSC (+1.84% return on equity). In the course of economic activity, the return on assets increased at Agrofirma Shabo LLC (+0.87%), PrSP Vinogradar (+1.29%), and PrJSC Dolinka (+0.79%) (table) [2]. It was found that among all the companies studied, Agrofirma Shabo LLC uses its assets most effectively to generate profit and manages its economic activities most rationally.

The study also found that in 2024, the following increased: material costs at PJSC Yuzhny (+63.83%), LLC Chateau Chizay (+11.68%); labour costs at LLC Agrofirma Shabo (+41.19%), LLC 'Agrofirma Lyman' (+0.48%), PJSC 'Yuzhny' (+250.2%), PJSC "Dolinka" (+14.7%), LLC 'Chateau Chizay' (+15.83%); social security contributions at Agrofirma Shabo LLC (+41.05%), PrJSC Yuzhny (+247.8%), PrJSC Dolinka (+13.8%), Chateau Chizay LLC (+13.41%) [2].

The use of opportunities to increase solvency, business activity, financial stability, product quality, production efficiency and productivity, the profitability of the enterprise's operations and overall activities, overall profit and reduction of production costs confirm the correctness and flexibility of the directions of the operational search for ways to improve the socio-economic adaptation of entrepreneurial structures to the conditions of military challenges.

Taking into account the components of the state policy 'Made in Ukraine', the following programmes to support entrepreneurs are being implemented: 'Affordable loans at 5–7–9%'; 'Compensation to farmers for the purchase of Ukrainian-made machinery and equipment'; 'Compensation of 15% of the cost (excluding VAT) for the purchase of Ukrainian-made energy, construction, wheeled and special equipment'; 'Own Business'; 'For veterans and their wives and husbands' [15]. On 2 September 2024, Law of Ukraine No. 3869-IX of 17 July 2024 'On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Simplification of Conditions for Conducting Economic Activities During the Period of Martial Law in Ukraine' (2024) [5], the main purpose of which is not only to expand the possibilities of state support for viticulture, but also to establish a declarative principle of starting a business at the level of the Law. Grant programmes to support entrepreneurs from organisations at various levels are also being implemented.

Since the beginning of 2025, entrepreneurs have received 24,578 loans worth UAH 72.4 billion under the 'Affordable Loans 5–7–9%' programme. During the period of martial law in the country, 94,213 loans were issued for UAH 348.8 billion, of which, as of 10 November 2025: loans for agricultural producers amounted to UAH 47.83 billion; loans for agricultural processing amounted to

UAH 50.72 billion [16]. Since the start of the government grant programme 'Ye-Robota' (since 1 July 2022) in the areas of 'Your Own Business', 'New Level', 'Your Own Garden', and 'Your Greenhouse,' 185 small and medium-sized businesses growing grapes, berries, and fruits have received UAH 959 million in financial resources. In order to develop viticulture and horticulture in the country, in August 2024, the government amended the terms and conditions for granting grants. In 2024–2025, under the 'eRobota' programme, the main source of funding for businesses in the agricultural sector of the economy is the World Bank. Since the beginning of 2025, 38 businesses involved in growing grapes, berries and fruit have already received UAH 167.9 million in state support [26]. As of 24 April 2025, the budget funds for grants for the establishment or development of viticulture, berry growing and horticulture in the categories 'Grant for an orchard' and 'Grant for a greenhouse' have been exhausted. However, by the end of 2025, all necessary grants will be financed by the state.

Conclusions of this research and prospects for further research in this area. The purpose of this article was to assess and substantiate, from the perspective of a systematic approach, the peculiarities of economic performance and adaptability of grape-producing enterprises in wartime conditions. Overall, the task has been accomplished. It has been substantiated that the socio-economic adaptation of grape-producing business structures is one of the components of a comprehensive system of forms and methods of survival in a market environment. The issue of employment in rural areas can be resolved through the development of one's own business in viticulture.

It has been established that small businesses engaged in grape growing are more flexible in terms of survival in a crisis environment. The following factors have a detrimental effect on the economic performance and adaptability of grape-growing businesses: the complexity of grape-growing techniques; minimal retail prices for products; the unprofitability of nursery production; military activity; problems with logistics and infrastructure; etc. The following factors have a positive impact on the economic performance and adaptability of grape-producing enterprises: access to financial and credit resources, government grants, and insurance programmes; the use of various drip irrigation methods and environmentally friendly pest control methods; the introduction of new soil cultivation technologies, organic production systems, precision farming, etc.

In further systematic research, adjustments and clarifications should be made regarding the strategic directions of organisational, economic, administrative, managerial, and socio-economic adaptation of entrepreneurial structures for the production of crop products by family farms, private peasant farms and individual entrepreneurs in the context of post-war socio-economic transformations and the reconstruction of the country's regional economies.

References

1. *Агропортал: офіційний вебсайт*. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/v-ukrajini-pererobili-na-tretinu-menshe-vinogradu> (date of access: 13.07.2025).
2. *Clarity-project: офіційний вебсайт*. URL: <https://clarity-project.info/> (date of access: 11.09.2025).
3. Печко В., Ковальова І., Мулюкіна Н., Ляшенко Г., Белоус І. Регіональний розвиток винного туризму в умовах кліматичних змін: досвід Одеської області. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2024. 10(3). P. 133–167. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.03.06>
4. Kravchenko S. Analysis of the organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law. *Moderní aspekty vědy*: LX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2025. P. 86–97. DOI: <https://doi.org/10.52058/60-2025>
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні : Закон України № 3869-IX 17.07.2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20#Text> (date of access: 13.10.2025).
6. Про виноград, вино та продукти виноградарства : Закон України № 3928-IX 19.04.2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3928-20#Text> (date of access: 13.10.2025).
7. Ladvenicová J., Čeryová D., Košovská I., Palkovič J., Čereš M. Indebtedness of small and medium-sized wineries in Slovakia. *Agricultural Economics*. Czech, 2025. 71(1). P. 27–45. DOI: 10.17221/31/2024-AGRICECON
8. Latherow T., Arnoult M., Engel T., Gralfs R., Hrynevych O., Karampoiki M., Mahmood S., Murdoch A., Paraforos D., Ranieri E., Todman L., Tranter R., Hammond J. Optimising Precision Agriculture Choices for Arable Farmers in Germany and the UK: the Linkdapa Approach. *Journal of Agricultural Economics*. 2024. 23(3). P. 29–35. DOI: 10.1111/1746-692X.12426
9. Товариство з обмеженою відповідальністю «Виноробна компанія Шато Чизай»: офіційний вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/22079373/yearly-finances> (date of access: 11.10.2025).
10. Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Шабо»: офіційний вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/26568643/yearly-finances> (date of access: 13.10.2025).
11. Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Лиманський»: офіційний вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/34337154/yearly-finances> (date of access: 14.10.2025).
12. Товариство з обмеженою відповідальністю «ВинХол Окамитне»: офіційний вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/34815480/yearly-finances> (date of access: 11.10.2025).
13. Товариство з обмеженою відповідальністю «Чорноморська перлина»: офіційний вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/43237399/yearly-finances> (date of access: 15.10.2025).
14. Товариство з обмеженою відповідальністю «Карпат — Вин Еталон»: офіційний вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/32953746/yearly-finances> (date of access: 17.10.2025).
15. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: офіційний вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ed8e355-81de-49ea-9bdd-ba28db7e0710&title=ZroblenoVUkraini>; <https://me.gov.ua/News/Detail/ca2eb10c-4f90-4215-a210-1b23aa410bfc?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava> (date of access: 11.10.2025).
16. Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_zatizhden_pidpriemtsi_otrimali_541_dostupnii_kredit_na_18_mlrn_grn_derzhprogramoiu_5-7-9-5379 (date of access: 13.10.2025).
17. Печко В. Винний туризм як складова стратегічного розвитку виноградарсько-виноробного комплексу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. 1(115). С. 108–112. DOI: 10.37734/2409-6873-2025-1-15
18. Petrenko A., Nazarenko M. Biochemical value of table grape varieties when grown in the Northern Steppe of Ukraine. *Scientific Horizons*. 2024. 27(10). P. 43–54. DOI: 10.48077/SCIHOR10.2024.43
19. Приватне сільськогосподарське підприємство «Виноградар»: офіційний вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/37058139/yearly-finances> (date of access: 11.10.2025).
20. Приватне сільськогосподарське підприємство «Перемога»: офіційний вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/00413239/finances> (date of access: 19.10.2025).
21. Приватне сільськогосподарське підприємство «Южне»: офіційний вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/00413417/yearly-finances> (date of access: 14.10.2025).
22. Приватне сільськогосподарське підприємство «Долина»: офіційний вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/00413400/yearly-finances> (date of access: 13.10.2025).
23. Puga G., Anderson K. What explains changes in grape varietal mixes in Australia's wine regions? *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics (AJARE)*. 2025. 69(1). P. 121–136. DOI: 10.1111/1467-8489.12594
24. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (date of access: 13.11.2025).

25. Табацкова Г. В., Поточилова І. С., Ткачук А. В. Підвищення економічної ефективності виноградарства в умовах ринкового господарства. *Modern Economics*. 2024. 44. С. 199–204. DOI: 10.31521/MODECON.V44(2024)-29

26. *Techhorticulture.com*: офіційний вебсайт. URL: <https://techhorticulture.com/dostupni-kredyty-5-7-9-12-5-mlrd-grn-uzhe-zalucheno-agrariyamy-u-2025-rotsi/>; <https://techhorticulture.com/167-9-mln-gryven-grantovoyi-pidtrymky-otrymaly-tsogorich-agrariyi-na-rozvytok-sadiv-i-teplyts/> (date of access: 10.11.2025).

27. Власенко Т., Власовець В., Ковалишин О. Менеджмент проєктів із підвищення ефективності рослинницького господарства: практичні аспекти інтенсифікації. *Аграрна економіка*. 2024. 17, 3–4. С. 19–30. DOI: 10.31734/AGRA-RECON2024.03-04.019

References

1. Ahroportal: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/v-ukrajini-pererobili-na-tretinu-menshe-vinogradu> [in Ukrainian].

2. Clarity-project: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://clarity-project.info/> [in Ukrainian].

3. Pechko V., Koval'ova I., Mulyukina N., Lyashenko H., Belous I. (2024). Rehional'nyy rozvytok vynnogo turizmu v umovakh klimatychnykh zmin: dosvid Odes'koyi oblasti. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 10(3), 133–167. doi: 10.51599/are.2024.10.03.06 [in Ukrainian].

4. Kravchenko, S. (2025). Analysis of the organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law. *Moderní aspekty vědy: LX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., P. 86–97*. <https://doi.org/10.52058/60-2025>

5. Zakon Ukrainy № 3869-IKH “Pro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo sproshchennya umov provadzhennya hospodars'koyi diyal'nosti v period diyi voyennoho stanu v Ukraini”. 17.07.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20#Text> [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrainy № 3928-IX “Pro vynohrad, vyno ta produkty vynohradarstva”. 19.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3928-20#Text> [in Ukrainian].

7. Ladvenicová, J., Čeryová, D., Košovská, I., Palkovič, J., & Čereš, M. (2025). Indebtedness of small and medium-sized wineries in Slovakia. *Agricultural Economics, Czech*, 71(1), 27–45. doi: 10.17221/31/2024-AGRICECON

8. Latherow, T., Arnoult, M., Engel, T., Gralfs, R., Hrynevych, O., Karampoiki, M., Mahmood, S., Murdoch, A., Paraforos, D., Ranieri, E., Todman, L., Tranter, R., & Hammond, J. (2024). Optimising Precision Agriculture Choices for Arable Farmers in Germany and the UK: the Linkdapa Approach. *Journal of Agricultural Economics*, 23(3), 29–35. doi: 10.1111/1746-692X.12426

9. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nisty “Vynorobna kompaniya Shato Chyzay”: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://clarity-project.info/edr/22079373/yearly-finances> [in Ukrainian].

10. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nisty “Ahrofyрма Shabo”: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://clarity-project.info/edr/26568643/yearly-finances> [in Ukrainian].

11. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nisty “Ahrofyрма Lymans'kyy”: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://clarity-project.info/edr/34337154/yearly-finances> [in Ukrainian].

12. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nisty “VynKhol Okamytny”: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://clarity-project.info/edr/34815480/yearly-finances> [in Ukrainian].

13. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nisty “Chornomors'ka perlyna”: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://clarity-project.info/edr/43237399/yearly-finances> [in Ukrainian].

14. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nisty “Karpat — Vyn Etalon”: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://clarity-project.info/edr/32953746/yearly-finances> [in Ukrainian].

15. Ministerstvo ekonomiky, dovyillya ta sil's'koho hospodarstva Ukrainy: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ed8e355-81de-49ea-9bdd-ba28db7e0710&title=ZroblenoVUkraini>; <https://me.gov.ua/News/Detail/ca2eb10c-4f90-4215-a210-1b23aa410bfc?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava> [in Ukrainian].

16. Ministerstvo finansiv Ukrainy: ofitsiynnyy veb sayt. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_tizhden_pidpriiemtsi_otrimali_541_dostupni_kredit_na_18_mlrd_grn_za_derzhprogramoiu_5-7-9-5379 [in Ukrainian].

17. Pechko, V. (2025). Vynnyy turizm yak skladova stratehichnoho rozvytku vynohradars'ko-vynorobnoho kompleksu. *Naukovyy visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya “Ekonomichni nauky”*, 1(115), 108–112. doi: 10.37734/2409-6873-2025-1-15 [in Ukrainian].

18. Petrenko, A., & Nazarenko, M. (2024). Biochemical value of table grape varieties when grown in the Northern Steppe of Ukraine. *Scientific Horizons*, 27(10), 43–54. doi: 10.48077/scihor10.2024.43

19. Pryvatne sil's'kohospodars'ke pidpryyemstvo “Vynohradar”: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://clarity-project.info/edr/37058139/yearly-finances> [in Ukrainian].

20. Pryvatne sil's'kohospodars'ke pidpryyemstvo “Peremoha”: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://clarity-project.info/edr/00413239/finances> [in Ukrainian].

21. Pryvatne sil's'kohospodars'ke pidpryyemstvo “Yuzhne”: ofitsiynnyy veb sayt. URL: <https://clarity-project.info/edr/00413417/yearly-finances> [in Ukrainian].

-
22. Pryvatne sil'skohospodars'ke pidpryyemstvo "Dolyna": ofitsiynnyy vebsayt. URL: <https://clarity-project.info/edr/00413400/yearly-finances> [in Ukrainian].
23. Puga, G., & Anderson, K. (2025). What explains changes in grape varietal mixes in Australia's wine regions? *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics (AJARE)*, 69(1), 121–136. doi: 10.1111/1467-8489.12594
24. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny: ofitsiynnyy vebsayt. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
25. Tabatskova, H. V., Potochylova, I. S., Tkachuk, A. V. (2024). Pidvyshchennya ekonomichnoyi efektyvnosti vynohrardstva v umovakh rynkovoho hospodarstva. *Modern Economics*, 44, 199–204. doi: 10.31521/modecon.V44(2024)-29 [in Ukrainian].
26. Techhorticulture.com: ofitsiynnyy vebsayt. URL: <https://techhorticulture.com/dostupni-kredyty-5-7-9-12-5-mlrd-grn-uzhe-zalucheno-agrariyamy-u-2025-rotsi/>; <https://techhorticulture.com/167-9-mln-gryven-grantovoyi-pidtrymky-otrymaly-tsogorich-agrariyi-na-rozvytok-sadiv-i-teplyts/> [in Ukrainian].
27. Vlasenko, T., Vlasovets, V., Kovalyshyn, O. (2024). Menedzhment proyektiv iz pidvyshchennya efektyvnosti roslynnyts'koho hospodarstva: praktychni aspekty intensyfikatsiyi. *Ahrarna ekonomika*, 17, 3–4, 19–30. doi: 10.31734/agrar-econ2024.03-04.019 [in Ukrainian].

Martynenko Maryna

DSc (Economics), Professor

*Department of Management, Logistics, and Innovation,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;*

DSc (Economics), Distinguished Professor

Department of Econometrics, Statistics and Applied Economics

University of Barcelona

Мартиненко Марина Вікторівна

доктор економічних наук, професор

кафедра менеджменту, логістики та інновацій,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця;

доктор економічних наук, заслужений професор

кафедра економетрики, статистики та прикладної економіки

Університет Барселони

ORCID: 0000-0002-4193-6716

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11560

THE ROLE OF HEALTH REGULATORY POLICIES IN ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: SCOPING REVIEW

РОЛЬ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ: СКОПІНГОВИЙ ОГЛЯД

Summary. Introduction. Regulation of health markets represents a fundamental prerequisite for achieving the Sustainable Development Goals. Through the correction of market failures, redistribution of financial risks, and promotion of equitable access to essential healthcare services, health regulatory policy provides the institutional basis for achieving Universal Health Coverage. Effective regulation ensures that healthcare functions as a public good, upholding principles of equity and protecting populations from financial vulnerability. The integration of robust regulatory frameworks into broader sustainable development strategies is therefore essential to ensure that progress toward good health and well-being, and the 2030 Agenda as a whole, remains inclusive, resilient, and sustainable.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the significance of regulatory policy in the field of healthcare for mitigating the negative effects of health market failure on ensuring equitable access to medical care for different segments of the population, as one of the key directions for achieving the Sustainable Development Goals.

Materials and methods. The study analyzed an array of English-language scientific publications from 2020–2024, drawn from journals indexed in the Scopus database and focused on issues of regulatory policy in healthcare. The PRISMA 2020 methodology was applied to systematize and select the final set of articles. An in-depth bibliometric analysis was conducted using Bibliometrix, an open-source R package designed for quantitative analysis of academic literature. The process was implemented through Biblioshiny, a web-based interface integrated with Bibliometrix that enables interactive data processing and visualization. The analysis covered 2 595 articles, which were pre-processed and standardized in BibTeX format. To identify research trends and thematic relationships, visualization tools such as word clouds and cluster analysis were employed.

Results. The study demonstrates the key role of regulatory policy in the healthcare sector in overcoming the negative effects of market imperfections and ensuring fair and equitable access to medical services for all segments of the population, in line with the Sustainable Development Goals. The main motives and prerequisites for government intervention in the regulation of the healthcare market have been identified. The leading directions of scientific research in the field of healthcare regulatory pol-

icy have been analyzed. An approach to the classification of regulatory measures aimed at eliminating or mitigating the negative effects of market failures has been proposed to promote greater equity in access to healthcare services.

Further research in the area. A promising direction for further research in this field is the comparative analysis and scientific justification of the most effective regulatory mechanisms in health care across different countries and regions, considering the existing models of health systems.

Key words: healthcare, regulatory policy, sustainable development

Анотація. Вступ. Регулювання ринку охорони здоров'я є фундаментальною передумовою для досягнення Цілей сталого розвитку. Через усунення недосконалостей ринку, перерозподіл фінансових ризиків та сприяння справедливому доступу до основних медичних послуг, регуляторна політика у сфері охорони здоров'я забезпечує інституційну основу для досягнення загального охоплення послугами охорони здоров'я (Universal Health Coverage). Ефективне регулювання гарантує функціонування системи охорони здоров'я як суспільного блага, підтримуючи принципи справедливості та захищаючи населення від фінансової вразливості. Отже, інтеграція дієвих регуляторних механізмів у ширші стратегії сталого розвитку є необхідною умовою для забезпечення того, щоб прогрес у досягненні здоров'я і благополуччя, а також реалізації Порядку денного до 2030 року, залишався всеохопним, стійким і тривалим.

Мета. Мета роботи полягає у обґрунтуванні значення регуляторної політики в галузі охорони здоров'я для усунення негативних впливів недосконалостей медичного ринку на забезпечення справедливого і рівного доступу різних верств населення до медичної допомоги як одного з напрямів цілей стійкого розвитку.

Матеріали і методи. У дослідженні проаналізовано масив англomовних наукових публікацій за 2020–2024 роки з журналів, індексованих у базі Scopus, присвячених проблемам регуляторної політики у сфері охорони здоров'я. Для систематизації та відбору фінального набору статей застосовано методологію PRISMA 2020. Поглиблений бібліометричний аналіз проведено із використанням Bibliometrix – відкритого пакета R для кількісного аналізу наукової літератури. Процес реалізовано через Biblioshiny, вебінтерфейс, інтегрований із Bibliometrix, який забезпечує інтерактивну обробку та візуалізацію даних. Аналіз охопив 2 595 статей, попередньо очищених і стандартизованих у форматі BibTeX. Для виявлення дослідницьких трендів і тематичних взаємозв'язків застосовано інструменти візуалізації, зокрема хмару слів та кластерний аналіз.

Результати. У дослідженні доведено ключову роль регуляторної політики у сфері охорони здоров'я в подоланні негативних наслідків недосконалостей медичного ринку та забезпеченні справедливого й рівного доступу всіх верств населення до медичних послуг, що відповідає цілям сталого розвитку. Визначено основні мотиви й передумови державного втручання в регулювання ринку охорони здоров'я. Проаналізовано провідні напрями наукових досліджень у галузі регуляторної політики у сфері охорони здоров'я. Запропоновано підхід до групування комплексу регуляторних заходів, спрямованих на усунення або мінімізацію негативних ефектів ринкових збоїв для досягнення більшої справедливості у доступі населення до медичної допомоги.

Перспективи. Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є порівняльний аналіз та наукове обґрунтування найбільш ефективних регуляторних механізмів у охороні здоров'я різних країн і регіонів з урахуванням існуючих моделей систем охорони здоров'я.

Ключові слова: охорона здоров'я, регуляторна політика, стійкий розвиток.

Statement of the problem. In the context of the global sustainable development agenda, the regulation of health markets has become a pivotal factor in shaping equitable, efficient, and resilient health systems. Since the adoption of the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development in 2015, the interdependence between health, social stability, and economic growth has been increasingly recognized as a cornerstone of sustainable development [1]. Among the 17 Sustainable Development Goals (SDGs), Goal 3 “Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages” holds a central position, as it both reflects and enables progress across the entire SDG framework. Within this goal, Target 3.8 on Universal Health Coverage (UHC) emphasizes the need for ensuring equitable access to essential health services and financial protection for all individuals, irrespective of socioeconomic status, gender, or place of residence [2].

Health market regulation represents a fundamental mechanism for translating this global commitment

into tangible national outcomes. Health care markets, unlike those for conventional goods, are characterized by asymmetric information, externalities, and uncertainties regarding demand and supply, which collectively produce significant market failures [3, 4]. These failures often manifest as inequitable access to care, inefficiencies in resource allocation, and exposure of households to catastrophic health expenditures. Accordingly, government intervention through comprehensive regulatory frameworks serves as a corrective mechanism to mitigate these inefficiencies, safeguard equity, and protect public welfare. Moreover, health regulatory policies exert a cross-sectoral influence that extends beyond the health domain. By improving population health, regulation enhances labor productivity, supports educational attainment, and promotes economic resilience, all of which contribute to a positive feedback loop of sustainable development [5]. Therefore, the regulation of health markets should be regarded not as a technical administrative function,

but as a strategic component of national development policy and global health governance.

The regulation of health markets constitutes a structural prerequisite for achieving the Sustainable Development Goals. By correcting market failures, redistributing financial risks, and promoting equitable access to essential services, health regulatory policy establishes the institutional foundation for Universal Health Coverage. Regulation ensures that healthcare operates as a public good, safeguarding equity and protecting citizens from financial hardship. Integrating regulatory frameworks into broader sustainable development strategies will be critical for ensuring that progress toward SDG 3, and the 2030 Agenda as a whole, is inclusive, resilient, and enduring.

Analysis of recent research and publications.

The problems of market imperfections in medical services and regulatory policy in the healthcare sector have been the focus of numerous studies by contemporary economists. For instance, Garattini L. and Padula A. note that “healthcare can be considered a typical example of “market failure” in economic theory from both the demand and supply sides” [6, p. 6]. Vaithianathan R. [7], Mak H. Y. [8], Mwachofi A., Al-Assaf A. F. [9], Pillai R. K. [10] examined the general issues of imperfect competition in the healthcare market. As noted by Iszaid I., Hafizan A. H., Muhammad H. J. “healthcare market is not a good place for competitive market as a number of professional groups have developed a mechanism to control the entry to the healthcare market and make it a non-competitive market” [11, p.19]. At the same time, the works of Bloom G., Standing H., Lloyd R. [12], He D. [13], Mishra A., Pandey N. [14], focus primarily on the problem of information asymmetry and its impact on the behavior of consumers and service providers in the healthcare market. Researchers such as Ong M. A. [15], Rao P., Fischer S. H., Vaiana M. E., Taylor E. A. [16], Baker M. C., Stratmann T. [17] emphasize the existence of multiple barriers in healthcare markets that restrict access and competition. In addition to these issues, particular attention is devoted to equity in the distribution of healthcare services and to mechanisms that ensure free access to essential health services for socially vulnerable groups. These questions are raised in the scientific works of Carson B. [18], Cullinan J., Lorgelly P. [19], Siciliani L., Straume O. R. [20]. Thus, health market failure, the causes of which have been analyzed in the aforementioned studies, along with the necessity to maintain equality of access to healthcare across social groups, are among the main factors that determine the need for government intervention and the development of adequate regulatory policies in this area.

The problems of regulatory policy in healthcare have been addressed in the works of Yazbeck A. S., Soucat A. [21], Finch D., Briggs A., Tallack C. [22], Trottmann M., Stam P., Visser J., Brammli-Greenberg S.

[23], Watts J. J., Segal L. [24], Chaudhuri S., Dwibedi J. K., Biswas A. [25], Booth P. [26] and others

Consequently, various aspects of healthcare market regulation aimed at mitigating the negative effects of its imperfect functioning have been examined by contemporary researchers. However, given the ongoing changes in the socio-demographic structures of populations across countries, as well as in their political and economic environments, this topic remains highly relevant and requires further analysis within the context of current global conditions.

The purpose of the study is to substantiate the significance of regulatory policy in the field of healthcare for mitigating the negative effects of health market failure on ensuring equitable access to medical care for different segments of the population, as one of the key directions for achieving the Sustainable Development Goals. To achieve the stated purpose, the article addresses the following tasks: to determine the motives and reasons for government intervention in regulating the healthcare market; to identify the main directions of scientific research in the field of regulatory policy in healthcare; and to substantiate directions of regulatory policies aimed at eliminating or mitigating the negative effects of health market failure for ensuring equitable access to medical care for different population groups.

Materials and methods. In this study, the information base consisted of English-language scientific publications from 2020–2024, drawn from peer-reviewed journals indexed in the Scopus database and dedicated to issues of regulatory policy in the healthcare sector. To systematically select the final dataset of articles for in-depth analysis, the PRISMA 2020 methodology was applied, following a structured algorithm for publication filtering based on the standardized flowchart approved within this approach. An in-depth bibliometric analysis was conducted using Bibliometrix, an open-source R package designed for comprehensive science mapping and quantitative analysis of academic literature. The analytical process was implemented through Biblioshiny, a web-based graphical user interface (GUI) integrated with the Bibliometrix package in the R environment. The dataset obtained from Scopus was uploaded in BibTeX format and pre-processed in Biblioshiny to remove duplicates and standardize author and source information. The final sample of 2595 scientific articles was analyzed using the functional modules embedded in Bibliometrix. Visualization tools integrated within Biblioshiny — including word clouds and clustering dendrograms — were employed to identify emerging research areas and relationships among key topics in the field of healthcare regulatory policy.

Presentation of the main material of the research. One of the key directions in achieving the Sustainable Development Goals is ensuring fair and equitable access to healthcare services for all segments

of the population. Nevertheless, the characteristics of the healthcare market are such that, for a number of reasons, it cannot independently meet the needs of all population groups for high-quality medical care without state intervention. Health market failure refers to situations where health care markets do not function efficiently or equitably, leading to sub-optimal outcomes. Several reasons for health market failure are identified in contemporary scientific researches. A general list of these reasons, formed as a result of the analysis of scientific works of modern scholars, is given in the table 1.

Another strong rationale for government involvement in healthcare markets is the need to ensure equitable distribution of healthcare opportunities to promote social justice and equality.

According to WHO data, between 2000 and 2021, the share of the global population lacking access to essential health services declined by approximately 15%, although progress slowed significantly after 2015. In 2021, an estimated 4.5 billion people still did not have full coverage for essential health services. Around 2 billion individuals experienced financial hardship related to healthcare, including about 1 billion facing catastrophic out-of-pocket expenditures (SDG indicator 3.8.2) and approximately 344 million people pushed further into extreme poverty as a result of health costs [34].

Health regulation also serves a critical redistributive function. By subsidizing low-income populations, regulating private insurance markets, and setting price ceilings for essential medicines and devices, governments can reduce socioeconomic disparities in access to health care [35]. Such interventions promote both vertical equity — allocating resources according to need — and horizontal equity — ensuring similar treatment for individuals with similar health needs. Hence, health regulation becomes an essential instrument for realizing not only SDG 3 but also SDG 1 (No Poverty) and SDG 10 (Reduced Inequalities).

Empirical evidence demonstrates that unregulated or weakly regulated health systems exacerbate inequalities, leaving vulnerable populations exposed to catastrophic health expenditures and financial impoverishment [36]. Conversely, countries with well-developed regulatory and financing institutions, such as national health insurance systems, pharmaceutical price boards, and accreditation agencies, tend to perform better in terms of both service coverage and financial protection. This correlation underscores that regulatory capacity is a core determinant of progress toward UHC and, by extension, toward SDG 3.

In addition to promoting equity, regulation is indispensable for ensuring quality and safety in healthcare

Table 1

Reasons of market failure in contemporary scientific researches

Reason of market failure	Description	Scholars
Imperfect competition	Health markets rarely meet the conditions of perfect competition due to monopolistic or oligopolistic behavior by providers, hospitals, or insurers, leading to inefficiencies and higher prices.	Garattini L. & Padula A., Vaithianathan R., Mak H.Y., Mwachofi A., Al-Assaf A.F., Rajamohan K.P., Iszaid I., Hafizan A.H, Muhamad H.J.
Externalities	Health-related behaviors and interventions (e.g., vaccination, smoking, pollution) generate benefits or costs for third parties not reflected in market prices, justifying public regulation.	Jacobsson F., Carstensen J., Borgquist L., Jnawali K., Tyshenko M.G., Oraby T.
Principal-Agent Problem and information asymmetry	Providers (agents) possess more information than patients (principals), which can lead to supplier-induced demand, moral hazard, and inefficiency in healthcare delivery.	Bloom G., Standing H., Lloyd R., He D., Mishra A., Pandey N.
Third-Party Payers	The presence of insurers or public payers distorts the price signals between patients and providers, potentially leading to overconsumption and cost escalation.	Sheholli N., Terrell T., Buff M.
Irrational Consumers	Patients often make health decisions under emotional stress or lack of understanding, leading to suboptimal consumption of health services and dependence on provider guidance.	Col N., Correa-de-Araujo R.
Uncertainty	Both demand (illness risk) and supply (treatment outcome) in health markets are unpredictable, complicating price formation and efficient risk pooling.	Arrow K.J., Hillen M.A., Guthrie C.M., Strout T.D., Smets E.M. A., Han P.K.J.
Barriers to Entry	High fixed costs, licensing requirements, and professional regulation limit market entry and competition among healthcare providers and insurers.	Ong M.A., Rao P., Fischer S.H., Vaiana M.E., Taylor E.A., Baker M.C., Stratmann T.
Merit / Public Goods	Healthcare services such as immunization, health education, and epidemic control are non-excludable and socially valuable, but underprovided by private markets.	Cserne P., Desmarais-Tremblay M., Carson B., Cullinan J., Lorgelly P., Siciliani L., Straume O.R.

Source: systematized by the author based on [6–33]

delivery. Accreditation systems, licensing mechanisms, and product control agencies, covering pharmaceuticals, medical devices, and facilities, uphold the integrity and trustworthiness of health systems [37]. Effective regulation ensures adherence to evidence-based standards, thereby improving health outcomes and strengthening public confidence. This regulatory assurance contributes to broader SDG linkages, notably SDG 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure), through the promotion of safe and innovative health technologies.

However, one of the most debated issues remains the determination of regulatory priorities to ensure that government interventions produce predominantly positive effects. As Finch D., Briggs A., Tallack C. note, “it is widely accepted that the state needs to play a major role in ensuring high-quality health care is available to everyone, and — as the coronavirus outbreak demonstrates — control infectious disease. But beyond tackling acute health need there is far less consensus around the state’s role in keeping us healthy in the first place” [38].

To systematize researchers’ views on this issue, this study conducted a review of recent scientific publications devoted to healthcare regulation, published in peer-reviewed journals indexed in the Scopus database. Initially, the search covered all English-language articles in the database using specific keywords, which

resulted in 10 567 papers. Through a stepwise process applying inclusion and exclusion criteria, 2 595 studies were selected for the final analysis. The analysis employed the methods embedded in Biblioshiny (specialized web-based application for the R-package Bibliometrix, which is a tool for comprehensive bibliometric analysis), while the overall logic and research design were based on the PRISMA 2020 framework (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) and are presented in fig. 1.

Scientific interest in healthcare regulation has significantly increased over the past four years. The general characteristics of the final array of articles included to in-depth analysis are presented in fig. 2.

The described corpus of articles was initially analyzed for keyword frequency using the “word cloud” tool integrated into the *Biblioshiny*. Figure 3 graphically presents the results of this analysis.

As can be observed from the generated word cloud, the most frequently occurring terms were “government regulation,” “public health,” “healthcare policy,” “drug industry,” “food safety,” “health insurance,” and others. However, the word cloud provides only a visual representation of the most prominent research themes related to healthcare market regulation.

To identify priority areas of regulatory policy more precisely, the study employed the *Biblioshiny* tree clus-

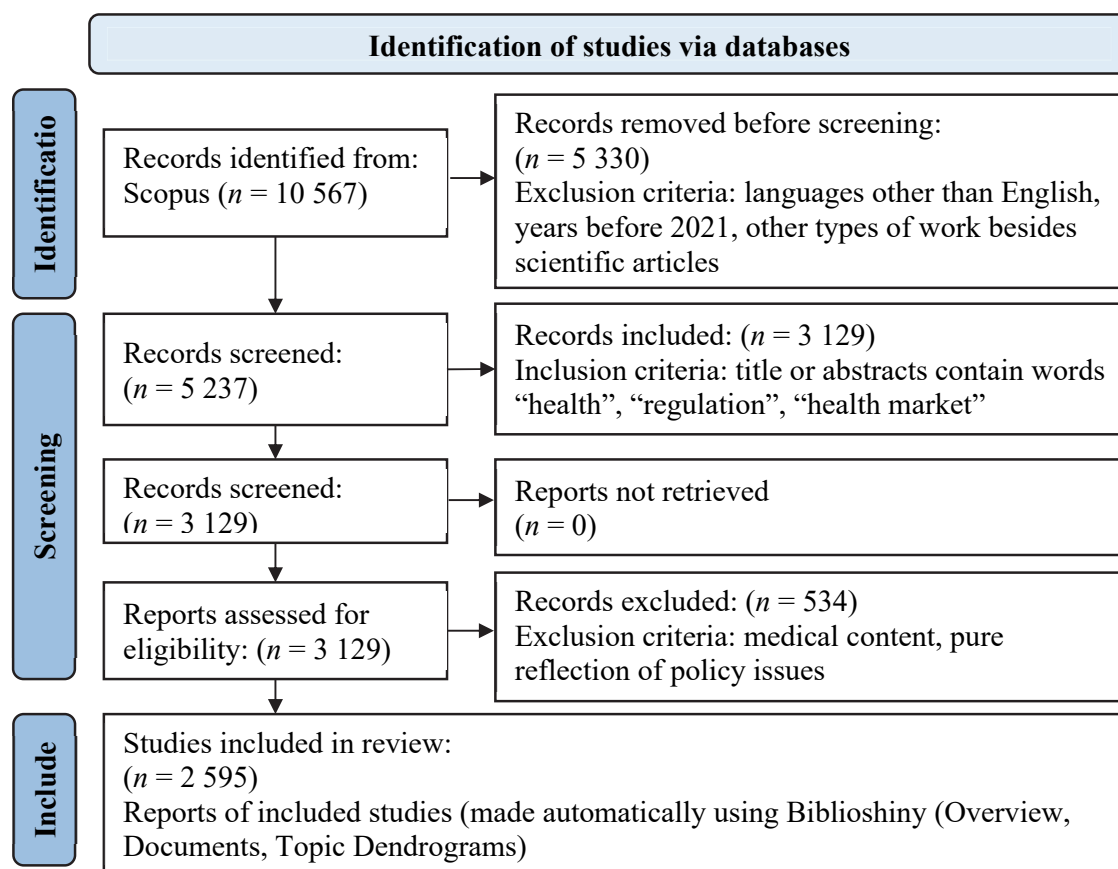


Fig. 1. The logic and design of the study based on the PRISMA 2020 framework

Source: elaborated by the author

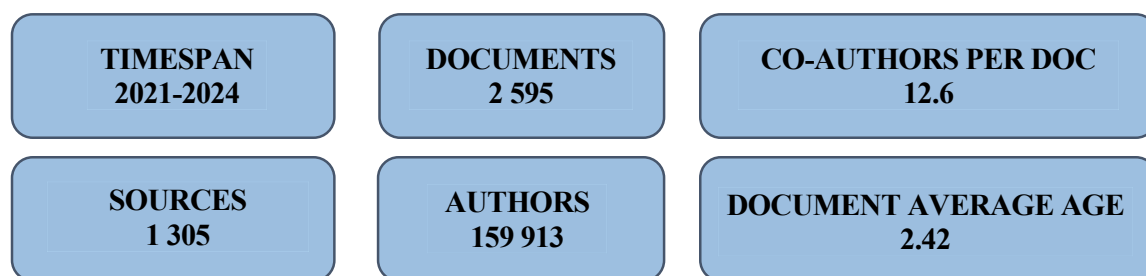


Fig. 2. General characteristics of the final array of articles included to in-depth analysis
Source: obtained by the author after automatic analysis of the included array of articles in the Biblioshiny (built-in functional module “Main information”)

tering method. The results of this clustering analysis, based on keywords and abstract texts of the selected articles, are shown in Figure 4.

As a result, six main thematic clusters of current research on healthcare regulatory policy were identified:

1. Healthcare service regulation during the COVID-19 pandemic, which revealed the unpreparedness of many national health systems for emergencies and global health crises.
2. Public health issues related to insufficient regulation of the food industry and nutrition.
3. Commercial determinants of health and their regulatory implications.
4. Pharmaceutical market control and drug regulation, focusing on pricing, quality assurance, and access to essential medicines.
5. General issues of public health policy and healthcare market governance, including institutional design and accountability mechanisms.

6. Healthcare service delivery, health system structure, health expenditure, and human resources for health, emphasizing efficiency and sustainability.

Considering these identified priority areas of healthcare regulatory policy that emerge in the scientific discourse, and taking into account the discussed reasons and motivations for government intervention in the healthcare market, it is reasonable to propose a systematized list of regulatory policy measures aimed at addressing the root causes of market failure. These measures are presented in table 2.

The provided list of regulatory policy measures is extensive but not exhaustive. In practice, the choice of specific instruments depends on the particular direction and objectives of regulation.

Effective implementation of regulatory policy in the healthcare sector will contribute to the principle of equity in access to healthcare services and promote the achievement of the Sustainable Development Goals,



Fig. 3. Word cloud of the most frequently occurring keywords in the array of analyzed articles
Source: obtained by the author after automatic analysis of the included array of articles in the Biblioshiny (built-in functional module “Word cloud”)

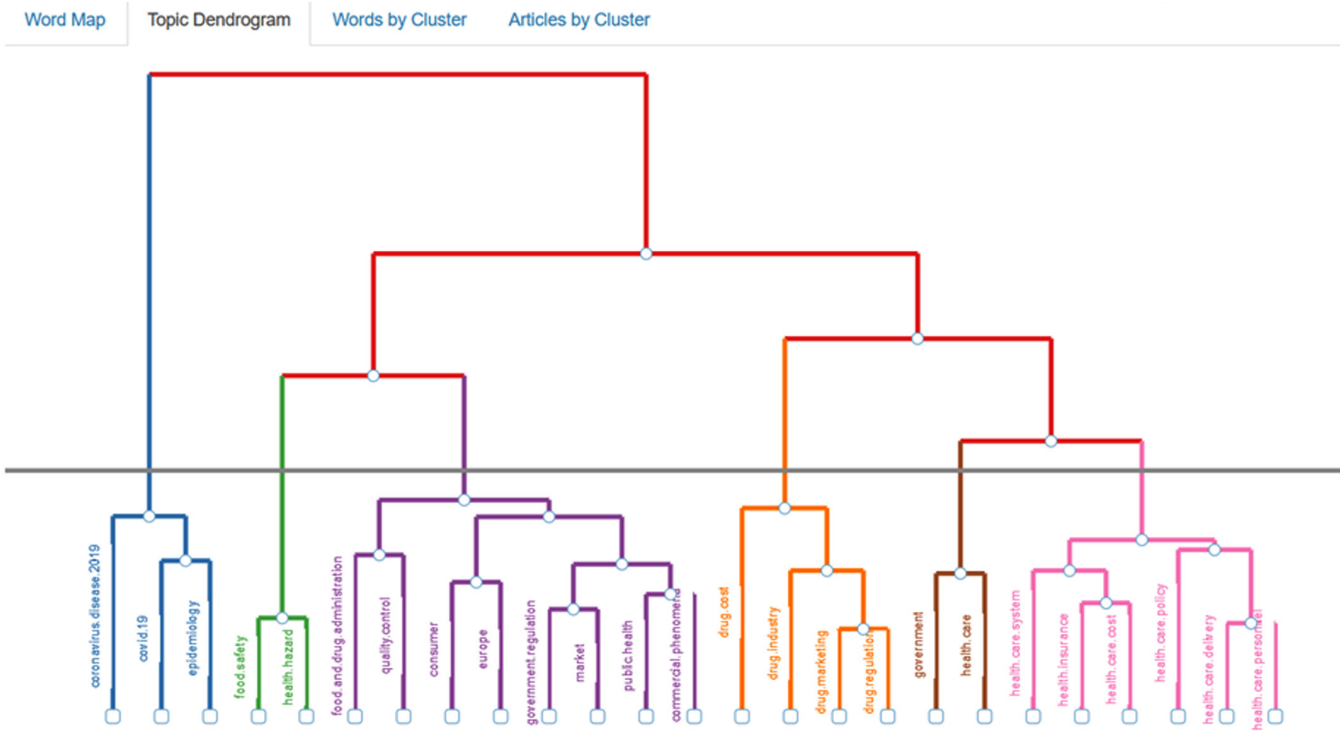


Fig. 4. Main topics clusters — Topic Dendrogram (2021–2024)
Source: obtained by the author after automatic analysis of the included array of articles in the Biblioshiny (built-in functional module “Topic dendrogram”)

particularly in improving population well-being and advancing universal health coverage.

Conclusions and prospects for further research. The study presents an analysis of contemporary scientific publications indexed in the Scopus database that address issues of health regulatory policy. The findings demonstrate that the concept of Universal Health Coverage, which constitutes the operational foundation of the Sustainable Development Goals, is grounded in the implementation of effective regulatory mechanisms. These mechanisms

are categorized according to the underlying causes of market failure that they are designed to prevent or mitigate.

In conclusion, the primary purpose of health regulation is to mitigate information asymmetry between providers and patients, uphold quality and safety standards, and prevent monopolistic or profit-driven behaviors that could compromise public welfare. Regulatory policy in the health sector encompasses a broad spectrum of instruments, including legislation, licensing, accreditation, price regulation, and insurance over-

Table 2
Directions of regulatory policies and government interventions for eliminating or mitigating the negative effects of health market failure

Reasons of market failure and redistribution	Directions of regulatory policies and government interventions
Imperfect competition	Antitrust enforcement, price regulation, promoting competition
Externalities	Vaccination programs, subsidies for preventive care
Principal-Agent Problem and information asymmetry	Payment reform, auditing, performance-based pay, Transparency policies, mandatory disclosure, eHealth platforms, quality reporting
Third-Party Payers	Co-payments, deductibles, managed care
Irrational Consumers	Health literacy programs, regulation of advertising, evidence-based guidelines
Uncertainty	Social insurance schemes, risk pooling, subsidies
Barriers to Entry	Support for new providers, digital health expansion
Merit / Public Goods	Public financing, government provision of merit goods
Equity Concerns	Antitrust enforcement, price regulation, promoting competition

Source: elaborated by the author based on [6–33]

sight, all aimed at maintaining the balance between efficiency, equity, and quality of care.

Through these mechanisms, regulatory policy serves as a foundation for accountability and quality assurance, ensuring that healthcare systems function in the public interest rather than being dictated solely by market forces. From an economic standpoint, effective regulation strengthens the long-term sustainability of health systems by fostering cost-efficient resource allocation and enhancing the overall value of health expenditures. Tools such as health technology assessment (HTA), pharmaceutical price control, and

standardized clinical guidelines optimize the use of limited resources and ensure that investments translate into tangible health gains. This role is especially crucial in low- and middle-income countries, where financial limitations heighten the need for regulatory frameworks that maintain equity, efficiency, and financial sustainability in health financing systems.

A promising direction for further research in this field is the comparative analysis and scientific justification of the most effective regulatory mechanisms in health care across different countries and regions, considering the existing models of health systems.

Література

1. United Nations. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> (дата звернення: 15.10.2025).
2. World Health Organization, World Bank. Tracking Universal Health Coverage: 2023 Global Monitoring Report. WHO & World Bank, 2023. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240080379> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Arrow K. J. Uncertainty and the welfare economics of medical care. *American Economic Review*. 1963. Vol. 53, No. 5. P. 941–973. URL: <https://assets.aeaweb.org/asset-server/files/9442.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Mossialos E., Wenzl M., Osborn R., Anderson C. International profiles of health care systems. Commonwealth Fund. 2020. URL: <https://www.commonwealthfund.org/international-health-policy-center/system-profiles> (дата звернення: 17.10.2025).
5. World Health Organization. Financing health for all: increase, transform and redirect. WHO. 2021. URL: https://cdn.who.int/media/docs/default-source/council-on-the-economics-of-health-for-all/who_councilh4a_councilbrieffinal-no2.pdf?sfvrsn=bd61dcfe_ (дата звернення: 17.10.2025).
6. Garattini L., Padula A. Competition in health markets: is something rotten? *Journal of the Royal Society of Medicine*. 2019. Vol. 112, No. 1. P. 6–10.
7. Vaithianathan R. Health insurance and imperfect competition in the health care market. *Journal of Health Economics*. 2006. Vol. 25, No. 6. P. 1193–1202. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2006.03.003>.
8. Mak H. Y. Managing imperfect competition by pay for performance and reference pricing. *Journal of Health Economics*. 2018. Vol. 57. P. 131–146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2017.11.002>.
9. Mwachofi A., Al-Assaf A. F. Health care market deviations from the ideal market. *Sultan Qaboos University Medical Journal*. 2011. Vol. 11, No. 3. P. 328–337. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3210041/> (дата звернення: 18.10.2025).
10. Pillai R. K. Health economics: Theoretical considerations and scope for application in the Indian context. *Clinical Epidemiology and Global Health*. 2013. Vol. 1, No. 2. P. 96–100. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cegh.2013.05.002>.
11. Iszaid I., Hafizan A. H., Muhamad H. J. Market failure in health care: A review. *International Journal of Public Health and Clinical Sciences*. 2018. Vol. 5, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32827/ijphcs.5.5.16>.
12. Bloom G., Standing H., Lloyd R. Markets, information asymmetry and health care: Towards new social contracts. *Social Science & Medicine*. 2008. Vol. 66, No. 10. P. 2076–2087. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.01.034>.
13. He D. The role and impact of asymmetric information in health insurance markets. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2025. Vol. 161. P. 200–206. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.20052>.
14. Mishra A., Pandey N. Pricing information asymmetry in healthcare: stakeholder analysis and research insights. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*. 2023. Vol. 17, No. 4. P. 539–563. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPHM-01-2023-0010>.
15. Ong M. A. comprehensive framework identifying barriers to global health R&D innovation and access. *BMJ Global Health*. 2023. Vol. 8. e013076. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2023-013076>.
16. Rao P., Fischer S. H., Vaiana M. E., Taylor E. A. Barriers to price and quality transparency in health care markets. *RAND Health Quarterly*. 2022. Vol. 9, No. 3. 35837511. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9242565/> (дата звернення: 20.10.2025).
17. Baker M. C., Stratmann T. Barriers to entry in the healthcare markets: Winners and losers from certificate-of-need laws. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2021. Vol. 77. 101007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.101007>.
18. Carson B. Reconsidering the normative foundations of public health: market vs. social justice. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2025. Vol. 237. 107144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2025.107144>.
19. Cullinan J., Lorgelly P. Equity in health care and health: Contributions from health economics. *Social Science & Medicine*. 2025. Vol. 372. 117997. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2025.117997>.

20. Siciliani L., Straume O.R. Competition and equity in health care markets. *Journal of Health Economics*. 2019. Vol. 64. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2018.12.002>.
21. Yazbeck A.S., Soucat A. When both markets and governments fail health. *Health Systems & Reform*. 2019. Vol. 5, No. 4. P. 268–279. DOI: <https://doi.org/10.1080/23288604.2019.1660756>.
22. Finch D., Briggs A., Tallack C. Improving health by tackling market failure. *The Health Foundation*. 2020. URL: <https://www.health.org.uk/reports-and-analysis/briefings/improving-health-by-tackling-market-failure> (дата звернення: 22.10.2025).
23. Trottmann M., Stam P., Visser J., Brammli-Greenberg S. Balancing between competition and regulation in health-care markets. *Health Economics, Policy and Law*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1744133123000312>.
24. Watts J.J., Segal L. Market failure, policy failure and other distortions in chronic disease markets. *BMC Health Services Research*. 2009. Vol. 9. 102. DOI: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-102>.
25. Chaudhuri S., Dwibedi J.K., Biswas A. Subsidizing healthcare in the presence of market distortions. *Economic Modelling*. 2017. Vol. 64. P. 539–552. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.04.011>.
26. Booth P. Research Paper 8. 2021. URL: <https://mv-pt.org/wp-content/uploads/2021/10/2021-10-06-Research-Paper-8-Booth-Screen.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
27. Jacobsson F., Carstensen J., Borgquist L. Caring externalities in health economic evaluation: how are they related to severity of illness? *Health Policy*. 2005. Vol. 73, No. 2. P. 172–182. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2004.11.008>.
28. Jnawali K., Tyshenko M.G., Oraby T. Mitigating the externality of diseases of poverty through health aid. *Royal Society Open Science*. 2021. Vol. 8. 211450. DOI: <http://doi.org/10.1098/rsos.211450>.
29. Sheholli N. Third party payment system in business healthcare. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*. 2023. Vol. 39, No. 2. P. 268–272.
30. Terrell T., Buff M. The role of third-party payers in medical cost increases. *Journal of American Physicians and Surgeons*. 2014. Vol. 19, No. 3. P. 75–79.
31. Col N., Correa-de-Araujo R. Consumers and clinical decision support. In Greenes R.A. (ed.) *Clinical Decision Support* (2nd ed.). Academic Press, 2014. P. 741–769. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-398476-0.00027-0>.
32. Hillen M.A., Gutheil C.M., Strout T.D., Smets E.M.A., Han P.K.J. Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare. *Social Science & Medicine*. 2017. Vol. 180. P. 62–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.03.024>.
33. Cserne P., Desmarais-Tremblay M. Merit goods. *Encyclopedia of the Philosophy of Law and Social Philosophy*. Springer, 2018. TILEC Discussion Paper No. DP 2018-008. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3119566>.
34. World Health Organization. Universal Health Coverage. WHO. 2025. URL: [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-\(uhc\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-(uhc)) (дата звернення: 12.10.2025).
35. Kutzin J. Health financing for universal coverage and health system performance: concepts and implications for policy. *Bulletin of the World Health Organization*. 2013. Vol. 91, No. 8. P. 602–611. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/271339> (дата звернення: 12.10.2025).
36. World Health Organization, World Bank. Tracking Universal Health Coverage: 2023 Global Monitoring Report. WHO. 2023. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240080379> (дата звернення: 21.09.2025).
37. World Health Organization. Health emergency preparedness and response. WHO. 2025. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA78/A78_9-en.pdf (дата звернення: 22.09.2025).
38. Finch D., Briggs A., Tallack C. Improving health by tackling market failure. *The Health Foundation*. 2020. URL: <https://www.health.org.uk/reports-and-analysis/briefings/improving-health-by-tackling-market-failure> (дата звернення: 21.09.2025).

References

1. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> (date of access: 15.10.2025).
2. World Health Organization & World Bank. (2023). Tracking Universal Health Coverage: 2023 Global Monitoring Report. Geneva: WHO & World Bank. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/9789240080379> (date of access: 15.10.2025).
3. Arrow, K.J. (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care. *American Economic Review*, 53(5), 941–973. Retrieved from <https://assets.aeaweb.org/asset-server/files/9442.pdf> (date of access: 15.10.2025).
4. Mossialos, E., Wenzl, M., Osborn, R., & Anderson, C. (2020). International profiles of health care systems. New York: Commonwealth Fund. Retrieved from <https://www.commonwealthfund.org/international-health-policy-center/system-profiles> (date of access: 17.10.2025).
5. World Health Organization. (2021). Financing health for all: increase, transform and redirect. Retrieved from https://cdn.who.int/media/docs/default-source/council-on-the-economics-of-health-for-all/who_council4a_councilbriefinal-no2.pdf?sfvrsn=bd61dcfe_ (date of access: 17.10.2025).

6. Garattini, L., & Padula, A. (2019). Competition in health markets: is something rotten? *Journal of the Royal Society of Medicine*, 112(1), 6–10.
7. Vaithianathan, R. (2006). Health insurance and imperfect competition in the health care market. *Journal of Health Economics*, 25(6), 1193–1202. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2006.03.003>
8. Mak, H. Y. (2018). Managing imperfect competition by pay for performance and reference pricing. *Journal of Health Economics*, 57, 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2017.11.002>
9. Mwachofi, A., & Al-Assaf, A. F. (2011). Health care market deviations from the ideal market. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 11(3), 328–337. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3210041/> (date of access: 18.10.2025).
10. Pillai, R. K. (2013). Health economics: Theoretical considerations and scope for application in the Indian context. *Clinical Epidemiology and Global Health*, 1(2), 96–100. <https://doi.org/10.1016/j.cegh.2013.05.002>
11. Iszaid, I., Hafizan, A. H., & Muhamad Hanafiah Juni. (2018). Market failure in health care: A review. *International Journal of Public Health and Clinical Sciences*, 5(5). <https://doi.org/10.32827/ijphcs.5.5.16>
12. Bloom, G., Standing, H., & Lloyd, R. (2008). Markets, information asymmetry and health care: Towards new social contracts. *Social Science & Medicine*, 66(10), 2076–2087. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.01.034>
13. He, D. (2025). The role and impact of asymmetric information in health insurance markets. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 161, 200–206. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.20052>
14. Mishra, A., & Pandey, N. (2023). Pricing information asymmetry in healthcare: Stakeholder analysis and research insights. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 17(4), 539–563. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-01-2023-0010>
15. Ong, M. (2023). A comprehensive framework identifying barriers to global health R&D innovation and access. *BMJ Global Health*, 8, e013076. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2023-013076>
16. Rao, P., Fischer, S. H., Vaiana, M. E., & Taylor, E. A. (2022). Barriers to price and quality transparency in health care markets. *RAND Health Quarterly*, 9(3), 1. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9242565/> (date of access: 20.10.2025).
17. Baker, M. C., & Stratmann, T. (2021). Barriers to entry in the healthcare markets: Winners and losers from certificate-of-need laws. *Socio-Economic Planning Sciences*, 77, 101007. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.101007>
18. Carson, B. (2025). Reconsidering the normative foundations of public health: Market vs. social justice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 237, 107144. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2025.107144>
19. Cullinan, J., & Lorgelly, P. (2025). Equity in health care and health: Contributions from health economics. *Social Science & Medicine*, 372, 117997. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2025.117997>
20. Siciliani, L., & Straume, O. R. (2019). Competition and equity in health care markets. *Journal of Health Economics*, 64, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2018.12.002>
21. Yazbeck, A. S., & Soucat, A. (2019). When both markets and governments fail health. *Health Systems & Reform*, 5(4), 268–279. <https://doi.org/10.1080/23288604.2019.1660756>
22. Finch, D., Briggs, A., & Tallack, C. (2020). Improving health by tackling market failure. The Health Foundation. Retrieved from <https://www.health.org.uk/reports-and-analysis/briefings/improving-health-by-tackling-market-failure> (date of access: 22.10.2025).
23. Trottmann, M., Stam, P., Visser, J., & Brammli-Greenberg, S. (2023). Balancing between competition and regulation in healthcare markets. *Health Economics, Policy and Law*, 1–10. <https://doi.org/10.1017/S1744133123000312>
24. Watts, J. J., & Segal, L. (2009). Market failure, policy failure and other distortions in chronic disease markets. *BMC Health Services Research*, 9, 102. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-102>
25. Chaudhuri, S., Dwibedi, J. K., & Biswas, A. (2017). Subsidizing healthcare in the presence of market distortions. *Economic Modelling*, 64, 539–552. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.04.011>
26. Booth, P. (2021). Research Paper 8. Retrieved from <https://mv-pt.org/wp-content/uploads/2021/10/2021-10-06-Research-Paper-8-Booth-Screen.pdf> (date of access: 20.10.2025).
27. Jacobsson, F., Carstensen, J., & Borgquist, L. (2005). Caring externalities in health economic evaluation: How are they related to severity of illness? *Health Policy*, 73(2), 172–182. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2004.11.008>
28. Jnawali, K., Tyshenko, M. G., & Oraby, T. (2021). Mitigating the externality of diseases of poverty through health aid. *Royal Society Open Science*, 8, 211450. <http://doi.org/10.1098/rsos.211450>
29. Sheholli, N. (2023). Third party payment system in business healthcare. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 39(2), 268–272.
30. Terrell, T., & Buff, M. (2014). The role of third-party payers in medical cost increases. *Journal of American Physicians and Surgeons*, 19(3), 75–79.
31. Col, N., & Correa-de-Araujo, R. (2014). Consumers and clinical decision support. In R. A. Greenes (Ed.), *Clinical Decision Support* (2nd ed., pp. 741–769). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-398476-0.00027-0>
32. Hillen, M. A., Gutheil, C. M., Strout, T. D., Smets, E. M. A., & Han, P. K. J. (2017). Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare. *Social Science & Medicine*, 180, 62–75. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.03.024>

33. Cserne, P., & Desmarais-Tremblay, M. (2018). Merit goods. In M.N.S. Sellers & S. Kirste (Eds.), *Encyclopedia of the Philosophy of Law and Social Philosophy*. Springer. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3119566>
34. World Health Organization. (2025). Universal Health Coverage. Retrieved from [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-\(uhc\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-(uhc)) (date of access: 12.10.2025).
35. Kutzin, J. (2013). Health financing for universal coverage and health system performance: Concepts and implications for policy. *Bulletin of the World Health Organization*, 91(8), 602–611. Retrieved from <https://iris.who.int/handle/10665/271339> (date of access: 12.10.2025).
36. World Health Organization & World Bank. (2023). *Tracking Universal Health Coverage: 2023 Global Monitoring Report*. Geneva: WHO. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/9789240080379> (date of access: 21.09.2025).
37. World Health Organization. (2025). Health emergency preparedness and response. Retrieved from https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA78/A78_9-en.pdf (date of access: 22.09.2025).
38. Finch, D., Briggs, A., & Tallack, C. (2020). *Improving health by tackling market failure*. London: The Health Foundation. Retrieved from <https://www.health.org.uk/reports-and-analysis/briefings/improving-health-by-tackling-market-failure> (date of access: 21.09.2025).

УДК 339.7

Буняк Василь Богданович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аналітичної економіки та міжнародної економіки
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Bunyak Vasyly

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Analytical and International Economics
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0002-3870-5044*

Косарчин Марія Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аналітичної економіки та міжнародної економіки
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Kosarchyn Mariya

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Analytical and International Economics
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0003-1915-693X*

Моряк Тетяна Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Moryak Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Economic Theory
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0001-9337-982X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11587

МІЖНАРОДНІ КАНАЛИ ПЕРЕЛИВУ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИНЕНИХ КРАЇН

INTERNATIONAL CHANNELS OF MONETARY POLICY SPILLOVERS OF DEVELOPED ECONOMIES

Анотація. Вступ. Глобалізаційні процеси на міжнародних фінансових ринках у 21 ст. супроводжувалися змінами у процесах розподілу світових фінансових ресурсів, забезпечуючи доступ до зовнішніх джерел фінансування для країн, що розвиваються, виникненням нових фінансових інструментів, змінами у ролі банківських та небанківських фінансових посередників на міжнародних фінансових ринках. Проте поглиблення міжнародної інтеграції національних фінансових ринків також посилювало вразливість малих відкритих економік до коливань глобальної фінансової кон'юнктури та змін монетарної політики Федеральної резервної системи США. Зовнішні монетарні збурення спричиняли значні зміни в потоках капіталу до цих країн, коливання валютного курсу та процентних ставок, ускладнюючи реалізацію внутрішньої монетарної політики.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз каналів переливу збурень монетарної політики великої відкритої економіки на сегменти фінансового ринку країни периферії задля підвищення ефективності використання інструментів монетарного та немонетарного регулювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові статті іноземних авторів, що досліджували вплив шоків монетарної політики у великій відкритій економіці на внутрішній фінансовий ринок країн, що розвиваються. У роботі використано системний підхід для дослідження міжнародних каналів переливу монетарної політики, метод економічного аналізу для оцінки наслідків змін монетарної політики в країні периферії у відповідь на зовнішні монетарні збурення.

Результати. У дослідженні виявлено основні канали переливу шоків грошово-кредитної політики великої відкритої економіки на фінансові ринки країн периферії, зокрема канал валютного курсу, процентний канал, канал довгострокових процентних ставок, канали міжнародного банківського кредитування та портфельних інвестицій. Простежено передавальний механізм монетарних збурень на макроекономічне та фінансове середовище країн периферії. Проаналізовано механізм використання процентної політики та валютних інтервенцій у країні периферії як інструментів пом'якшення впливу зовнішніх монетарних збурень та обґрунтовано використання інструментів макропруденційного нагляду та обмеження потоків капіталу.

Перспективи. Подальші наукові дослідження можливі у напрямі теоретичного обґрунтування механізмів міжнародних каналів переливу для розвинених економік та країн, що розвиваються, а також емпіричних оцінок кількісних параметрів впливу на країни, що розвиваються, зокрема й Україну.

Ключові слова: монетарна політика, канали переливу монетарної політики, мала відкрита економіка.

Summary. Introduction. Globalization processes in international financial markets in the 21st century were accompanied by changes in the processes of distribution of world financial resources, providing access to external sources of financing for developing economies, the emergence of new financial instruments, changes in the role of banking and non-banking financial intermediaries in international financial markets. However, the deepening of international integration of national financial markets was accompanied by an increase in the vulnerability of small open economies to fluctuations in the global liquidity and changes in the monetary policy of the US Federal Reserve System. External monetary shocks caused significant changes in capital flows to these countries, fluctuations in exchange rates and interest rates, complicating the implementation of domestic monetary policy.

Purpose. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the channels of monetary policy spillovers of a large open economy to segments of the financial market of a peripheral country in order to increase the performance of monetary and non-monetary policy instruments.

Materials and methods. The materials of the study are scientific articles by foreign authors who studied the impact of monetary policy shocks in a large open economy on the domestic financial market of developing economies. A systematic approach to study international channels of monetary policy spillovers, and the method of economic analysis to assess the consequences of monetary policy changes in a peripheral country in response to external monetary shocks are used.

Results. The study identified the main channels of monetary policy spillovers of a large open economy to the financial markets of peripheral countries, in particular the exchange rate channel, the interest rate channel, the long-term interest rates channel, the channels of international bank lending and portfolio investments. The transmission mechanism of monetary shocks to the macroeconomic and financial environment of peripheral countries was considered. Interest rate policy and currency interventions in a peripheral country as tools to mitigate the impact of external monetary shocks were analyzed and the use of macroprudential policy and restrictions on capital flows were substantiated.

Prospects. Further scientific research is possible in the direction of theoretical substantiation of the mechanisms of international spillover channels for developed economies and developing countries, as well as empirical estimates of the quantitative parameters of the impact on developing countries, including Ukraine.

Key words: monetary policy, monetary policy spillover channels, small open economy.

Постановка проблеми. Упродовж 20 початку-21 ст. простежувалася тривала тенденція поглиблення фінансової інтеграції, що супроводжувалася зростанням фактичної частки міжнародних фінансових активів і зобов'язань у ВВП для розвинених економік та країн з ринками, що формуються, а також розширенням переліку міжнародних фінансових інструментів та обсягу міжнародних потоків капіталу. Водночас міжнародна фінансова інтеграція може супроводжуватися низкою негативних явищ, що переконливо засвідчила Велика рецесія 2007–2009 рр. Монетарна політика розвинених економік, зокрема США, може впливати на країни периферії через динаміку потоків капіталу, цін активів, процентну політику центральних банків. Такі процеси ускладнюють реалізацію монетарної політики у малих

відкритих економіках та потребують використання додаткових інструментів регулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Активне використання ФРС та центральними банками розвинених країн нетрадиційних інструментів монетарної політики у відповідь на фінансову та економічну кризу 2007 р. спричинило розвиток досліджень міжнародних каналів переливу такої політики. М.Мохенті [4] проаналізував основні канали переливу монетарної політики розвинених країн на економіку країн, що розвиваються, а також розглянув можливі заходи монетарного та немонетарного регулювання для пом'якшення впливу зовнішніх збурень. Е.Рей [7] запропонувала гіпотезу глобального фінансового циклу, який впливає на стан фінансового ринку країн, інтегрованих у міжнародний

фінансовий ринок. К.Нілі [5] дослідив вплив політики кількісного пом'якшення у США на довгострокові процентні ставки за іноземними активами через сигнальний канал та канал перебалансування портфеля активів. У наступній роботі М.Бауер та К.Нілі [2] продовжили дослідження, оцінюючи значення цих каналів для довгострокових процентних ставок розвинених економік. В емпіричному дослідженні Е.Албаглі та ін. [1] оцінено вплив збурень монетарної політики США на довгострокові процентні ставки у розвинених країнах та економіках, що розвиваються. Серед дослідників сформувався консенсус, що для країн, що розвиваються, ефективним є поєднання інструментів монетарної політики, макропроденційного нагляду та обмеження потоків капіталу у відповідь на зовнішні монетарні збурення (наприклад, див. статтю Б.Гаданеча та ін. [3]).

Метою статті є комплексний аналіз каналів переливу збурень монетарної політики великої відкритої економіки на сегменти фінансового ринку країни периферії задля підвищення ефективності використання інструментів монетарного та немонетарного регулювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові статті іноземних авторів, що досліджували вплив шоків монетарної політики у великій відкритій економіці на внутрішній фінансовий ринок країн, що розвиваються. У роботі використано системний підхід для дослідження міжнародних каналів переливу монетарної політики, метод економічного аналізу для оцінки наслідків змін монетарної політики в країні периферії у відповідь на зовнішні монетарні збурення.

Виклад основного матеріалу. Вигоди від фінансової інтеграції у науковій літературі оцінюють через дослідження впливу на економічне зростання та перерозподілу ризиків після лібералізації операцій за фінансовим рахунком, а також за допомогою традиційних макроекономічних моделей при переході від автаркії до фінансово інтегрованих ринків капіталу. За обома напрямками досліджень не вдалося отримати переконливі результати на користь вагомих вигід від фінансової інтеграції [6]. Водночас, участь країни в глобальних фінансових потоках створює додаткові ризики для внутрішнього фінансового ринку та впливає на ефективність її монетарної політики.

Дослідники виокремлюють 5 основних каналів переливу монетарної політики центральної країни, а саме канал валютного курсу, процентний канал, канал довгострокових процентних ставок (віддачі за суверенними облігаціями), канал міжнародного банківського кредитування та канал потоків капіталу. Ці канали тісно взаємодіють та спричиняють виникнення витрат переливу для країн, що розвиваються, тобто зміни процентних ставок, кредитування, цін активів, потоків капіталу, спричинені діями центральних банків розвинених економік [4].

У малій відкритій економіці зовнішня монетарна політика впливає на макроекономічне середовище країни найперше через канал валютного курсу. За умови плаваючого валютного курсу зниження процентної ставки в центральній країні спричинить поцінування валюти країни периферії. Політика кількісного пом'якшення, що супроводжується розширенням балансу центрального банку, знижуватиме процентні ставки на всій кривій віддачі суверенних облігацій та матиме аналогічний ефект. Пом'якшення монетарної політики в центральній країні спричиняє розширення сукупного попиту у ній та стимулює імпорт з країн периферії. Зниження процентної ставки веде до знецінення валюти центральної країни. У центральній країні відбудеться зсув попиту на користь внутрішніх товарів завдяки їхньому здешевленню. Отже, в країнах периферії виникають два протилежні ефекти, що впливають на обсяг виробництва, — один зумовлений розширенням сукупного попиту центру, а інший — змінами у структурі його видатків. Центральний банк країни периферії може пом'якшити коливання випуску підвищенням процентних ставок за умови плаваючого валютного курсу [7].

Другий ефект переливу виникає, коли країни периферії змінюють ключову ставку грошово-кредитної політики, реагуючи на зміни монетарної політики країни-центру. Країна периферії може знизити процентну ставку вслід за центральною країною, щоб запобігти поцінуванню національної валюти, яке одразу погіршуватиме її конкурентоспроможність, тоді як сприятливий торговельний ефект від економічного зростання у країні-центрі настане із запізненням. Іншими аргументами на користь зниження процентної ставки можуть бути уникнення довгострокового погіршення конкурентоспроможності внаслідок стійкого поцінування валюти, запобігання «перестрибуванню» валютного курсу та зниження стимулів для економічних суб'єктів нарощувати боргові зобов'язання, деноміновані у доларах США, в періоди низьких процентних ставок [4].

Ще один ефект переливу виникає через механізм довгострокових процентних ставок. Віддача за довгостроковими суверенними облігаціями США виконує подвійну роль на міжнародному ринку боргових інструментів. Вона впливає на світову еталонну процентну ставку та глобальну схильність до ризику, які відповідно впливають на ціни суверенних облігацій країн периферії в національній та іноземній валюті [4]. Зміни цін активів на міжнародних ринках в результаті нетрадиційних інструментів монетарної політики відбуваються в результаті дії сигнального каналу та каналу перебалансування портфеля. Сигнальний канал передбачає, що управління очікуваннями економічних суб'єктів та програми придбання активів впливатимуть на довгострокові процентні ставки через очікувану ставку «овернайт». Якщо такі заходи монетарної політики формують

очікування щодо зниження процентної ставки за федеральними депозитами, через наприклад, прогнози уповільнення економічного зростання, тоді середня очікувана процентна ставка «овернайт» знизиться, а це відповідно вплине на зниження довгострокових процентних ставок [5]. Канал перебалансування портфеля передбачає, що програма купівлі активів впливатиме на часову премію у довгострокових процентних ставках через неповну взаємозамінюваність між цінними паперами різних видів або з різними термінами погашення. Зростання цін облігацій Скарбниці США, спричинене програмою кількісного пом'якшення ФРС, спонукатиме інвесторів переглядати портфель активів, збільшуючи частку тепер порівняно недооцінених боргових інструментів з аналогічним ризиком (внутрішніх чи міжнародних), що спричинить зростання їхніх цін. Через перебалансування портфеля таке заміщення впливатиме на усі інструменти, віддача від яких прямо залежить від облігацій Скарбниці США [2].

Четвертий та п'ятий канали переливу діють через міжнародне банківське кредитування та портфельні інвестиції, які можна узагальнити як потоки капіталу. Зміни міжнародних потоків капіталу відбуваються в результаті дії процентного та валютного каналів монетарної політики. За умовами моделі IS-LM зміна внутрішньої пропозиції грошей впливає на внутрішні реальні процентні ставки в центральній країні та на диференціал процентних ставок між центром і периферією. Зміни диференціалу реальних процентних ставок впливають на потоки капіталу між двома країнами, відображаючи дію процентного каналу. Валютний канал діє через механізм впливу змін внутрішньої пропозиції грошей в центральній країні на реальний валютний курс, коли зростання (зниження) реального валютного курсу в центральній країні безпосередньо впливає на потоки капіталу між центром і периферією.

Зміни обсягу і структури міжнародних потоків капіталу, а саме зростання частки боргових цінних паперів, посилили вразливість країн, що розвиваються, через ці канали переливу. Емісія приватних боргових інструментів резидентами країн периферії може мати проциклічний характер внаслідок спільних дій глобальних компаній з управління активами, які є основними учасниками цього ринку. Їхній вплив на ціни облігацій зростає, за умови, що компанії реалізують подібні інвестиційні стратегії. Прихід міжнародних інвесторів на ринки облігацій, номінованих у національній валюті, мав позитивний вплив на ці ринки. Проте під час стрімкого знецінення національної валюти їхні дії можуть спричинити подальший продаж облігацій та зростання процентних ставок [4].

Окрім розглянутих п'яти основних каналів переливу можливий також вплив каналу цін сировинних активів та каналу ринкової психології. Збурення монетарної політики розвинених економік

чинить прямий вплив на ціни сировинних активів та макроекономічне становище окремих країн, що розвиваються, через інвестиції в сировинні фінансові активи, наприклад сировинні ф'ючерси. Ринкова психологія або загальні очікування учасників фінансового ринку також можуть чинити вагомий вплив на потоки капіталу та ціни активів, зокрема, коли відбувається стрімка зміна очікувань від надмірного оптимізму до песимізму чи навпаки у відповідь на монетарні збурення центральної країни [8].

Поряд із розвитком теоретичних моделей каналів переливу нетрадиційної монетарної політики розвинених країн з'явилася низка публікацій зі спробами емпіричних оцінок таких ефектів. Зокрема, Албаглі та ін. [1] оцінили вплив збурень монетарної політики США через зміни віддачі за дворічними облігаціями Скарбниці США на процентні ставки у розвинених країнах та країнах, що розвиваються. Вони з'ясували, що зміни грошово-кредитної політики США мали суттєвий вплив на довгострокові процентні ставки в обидвох групах країн, а саме зростання на 1% ставки у США спричиняло зростання довгострокових ставок на 0,43% у розвинених країнах та 0,56% у країнах, що розвиваються. Цей вплив посилювався після глобальної фінансової кризи 2007–2008 рр. Крім того, сила впливу рішень щодо монетарної політики США співставна зі змінами внутрішньої монетарної політики у двох групах країн. Дослідники виокремлюють два напрями впливу на довгострокові процентні ставки: у розвинених країнах відбуваються зміни у внутрішніх майбутніх очікуваних процентних ставках, які нейтральні до ризику, тоді як в країнах, що розвиваються, змінюється часові премія за довгостроковими процентними ставками.

Ефекти переливу монетарної політики США на економіку країни периферії залежать від її вибору інструментів монетарної політики. У відповідь на монетарні збурення у США, наприклад, експансіоністську політику, країна периферії може коригувати внутрішню процентну ставку задля зменшення різниці процентних ставок між центром та периферією або ж проводити стерилізовані валютні інтервенції. Вибір інструмента впливатиме на динаміку внутрішніх процентних ставок, валютного курсу та потоків капіталу. Розгляньмо приклад монетарної експансії у США: якщо центральний банк країни периферії у відповідь не вдається до зміни монетарної політики, відбувається приплив капіталу в країну через зростання різниці процентних ставок та поцінування її валюти. Якщо центральний банк реагує, зменшуючи різницю процентних ставок, це дасть змогу стримати приплив капіталу та посилення національної валюти, проте він втрачає монетарну автономію. Іншим інструментом реагування можуть бути стерилізовані валютні інтервенції, коли центральний банк купуватиме долари США на валютному ринку, контролюючи валютний курс та короткострокові процентні ставки. Проте у цьо-

му випадку валютні інтервенції спричинятимуть ще більший приплив капіталу. За результатами дослідження Албаглі та ін. [1] центральні банки розвинених економік здебільшого адсорбували монетарні шоки через механізм плаваючого валютного курсу та зміни процентної ставки, тоді як країни, що розвиваються, використовували валютні інтервенції. У країнах, що розвиваються, валютні інтервенції спричиняли посилення руху потоків капіталу та впливали на часову премію за довгостроковими процентними ставками. Країни, що розвиваються, можуть частіше обирати валютні інтервенції як інструмент стабілізації зовнішнього шоку монетарної політики через те, що коливання валютного курсу в цих країнах мають вагоміші макроекономічні наслідки через переважання запозичень в іноземній валюті та обмежені можливості хеджування валютних ризиків. Значний обсяг боргу в іноземній валюті у приватному в державному секторах економіки може мати негативний вплив у випадку значних коливань валютного курсу. Крім того, стабільність валютного курсу може допомагати центральному банку країни периферії досягати цінової стабільності, особливо у випадку значного впливу ефекту перенесення валютного курсу на внутрішні ціни. Таким чином, валютні інтервенції можуть бути зручним інструментом стабілізації короткострокових процентних ставок та валютного курсу, проте вони впливають на довгострокові процентні ставки у країнах, що розвиваються.

Для пом'якшення наслідків зовнішніх монетарних збурень центральні банки країн, що розвиваються, поряд із інструментами монетарної політики можуть використовувати заходи макропруденційної політики, боргову політику та обмеження руху потоків капіталу [3]. Макропруденційні інструменти можуть ефективно доповнювати традиційні інструменти монетарної політики особливо під час зовнішньої монетарної експансії. Для подолання дисбалансів фінансового ринку, які мають внутрішні причини, центральні банки можуть використовувати контрициклічний буфер капіталу, обмеження відсоткового співвідношення основної суми кредиту та оціночної вартості активу, що є його забезпеченням (заставою), обмеження коефіцієнта обслуговування боргу та інші інструменти впливу на баланс комерційних банків. Інші інструменти макропруденційної політики можуть бути націлені на подолання валютної невідповідності або ж управління джерелами фінансування, які особливо вразливі до коливань глобальної ліквідності.

За звичних обставин центральний банк і уряд є активними учасниками ринку цінних паперів. Уряд емітує державні цінні папери для фінансування дефіциту бюджету, а центральний банк емітує власні цінні папери для фінансування операцій купівлі активів, зокрема нарощення золотовалютних резервів. Такі дії державних інституцій впливають на обсяг і структуру цінних паперів у портфелі приватного сектора, а також на криву процентних ставок. Можливі суперечності у цілях цих інституцій, коли уряд прагне знизити вартість державного боргу, а центральний банк намагається поживити ділову активність. Тому важливо, щоб дії уряду та центрального банку на ринку цінних паперів були скоординовані та впливали на довгострокові процентні ставки в одному напрямку.

Задля досягнення фінансової стабільності центральні банки можуть доповнювати макропруденційну політику, використовуючи обмеження потоків капіталу. Обмеження потоків капіталу можуть бути результативними у короткостроковому періоді, зменшуючи обсяг припливу капіталу, проте вони не запобігають поцінуванню національної валюти. Регулювання потоків капіталу не може замінити заходи макроекономічної політики та може мати негативні наслідки, коли натомість необхідні зміни монетарної політики відтермінуються. Крім того, регулювання потоків капіталу може бути ефективним інструментом обмеження припливу короткострокового спекулятивного капіталу, проте може ускладнити залучення зовнішнього фінансування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зміни монетарної політики у великій відкритій економіці, насамперед США, можуть впливати на параметри фінансового ринку країни периферії через низку каналів, а саме канал валютного курсу, процентний канал, канал довгострокових процентних ставок, канали міжнародного банківського кредитування та портфельних інвестицій. Для реагування на такі зміни центральний банк країни периферії може використовувати інструменти монетарної політики, зокрема зміну процентної ставки або валютні інтервенції, заходи макропруденційного нагляду та обмеження потоків капіталу.

Подальші наукові дослідження можливі у напрямі теоретичного обґрунтування механізмів міжнародних каналів переливу для розвинених економік та країн, що розвиваються, а також емпіричних оцінок кількісних параметрів впливу на країни, що розвиваються, зокрема й Україну.

Література

1. Albagli, E., Ceballos, L., Claro, S., & Romero, D. (2019). Channels of US monetary policy spillovers to international bond markets. *Journal of Financial Economics*, 134(2), 447–473. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.04.007>
2. Bauer, M. D., & Neely, C. J. (2014). International channels of the Fed's unconventional monetary policy. *Journal of International Money and Finance*, 44, 24–46. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2013.12.007>
3. Gadanecz, B., Miyajima, K., Urban, J. (2014). How Might EME Central Banks Respond to the Influence of Global Monetary Factors? BIS Paper No. 78c, Available at: <https://ssrn.com/abstract=2498152> (access date: 25.11.2025).
4. Mohanty, M. S. (2014). The Transmission of Unconventional Monetary Policy to the Emerging Markets — An Overview. BIS Paper No. 78a, Available at: <https://ssrn.com/abstract=2498126> (access date: 25.11.2025).
5. Neely, C. J. (2015). Unconventional monetary policy had large international effects. *Journal of Banking & Finance*, 52, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.11.019>
6. Passari, E., & Rey, H. (2015). Financial Flows and the International Monetary System. *The Economic Journal*, 125(584), 675–698. <https://doi.org/10.1111/ecoj.12268>
7. Rey, H. (2014). *International Channels of Transmission of Monetary Policy and the Mundellian Trilemma*. Presented at the 15TH JACQUES POLAK ANNUAL RESEARCH CONFERENCE. IMF. Available at: <https://www.imf.org/external/np/res/seminars/2014/arc/pdf/Rey.pdf> (access date: 25.11.2025).
8. Takáts, E., Vela, A. (2014). International Monetary Policy Transmission. BIS Paper No. 78b. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2498133> (access date: 25.11.2025).

References

1. Albagli, E., Ceballos, L., Claro, S., & Romero, D. (2019). Channels of US monetary policy spillovers to international bond markets. *Journal of Financial Economics*, 134(2), 447–473. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.04.007>
2. Bauer, M. D., & Neely, C. J. (2014). International channels of the Fed's unconventional monetary policy. *Journal of International Money and Finance*, 44, 24–46. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2013.12.007>
3. Gadanecz, B., Miyajima, K., Urban, J. (2014). How Might EME Central Banks Respond to the Influence of Global Monetary Factors? BIS Paper No. 78c, Available at: <https://ssrn.com/abstract=2498152>
4. Mohanty, M. S. (2014). The Transmission of Unconventional Monetary Policy to the Emerging Markets — An Overview. BIS Paper No. 78a, Available at: <https://ssrn.com/abstract=2498126>
5. Neely, C. J. (2015). Unconventional monetary policy had large international effects. *Journal of Banking & Finance*, 52, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.11.019>
6. Passari, E., & Rey, H. (2015). Financial Flows and the International Monetary System. *The Economic Journal*, 125(584), 675–698. <https://doi.org/10.1111/ecoj.12268>
7. Rey, H. (2014). *International Channels of Transmission of Monetary Policy and the Mundellian Trilemma*. Presented at the 15TH JACQUES POLAK ANNUAL RESEARCH CONFERENCE. IMF. Available at: <https://www.imf.org/external/np/res/seminars/2014/arc/pdf/Rey.pdf>
8. Takáts, E., Vela, A. (2014). International Monetary Policy Transmission. BIS Paper No. 78b. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2498133>

УДК 338.24:330.131.7:639.2(477)

Вдовенко Наталія Михайлівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри глобальної економіки
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Vdovenko Nataliia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Global Economy
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0003-0849-057X*

Діброва Анатолій Дмитрович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри глобальної економіки
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Dibrova Anatolii

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Global Economy
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0003-2503-2431*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11559

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ БІХЕВІОРИСТИЧНИХ ФІНАНСІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ТА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

TRANSFORMATIONAL ASPECTS OF BEHAVIORAL FINANCE IN THE SYSTEM OF STATE REGULATION OF UKRAINE'S FISHERIES SECTOR UNDER CRISIS CHALLENGES

Анотація. У статті теоретично обґрунтовано методичне забезпечення трансформаційних аспектів біхевіористичних фінансів у системі державного регулювання рибного господарства України. В дослідженні передбачено виявлення взаємозв'язку між поведінковими чинниками прийняття фінансових рішень, ефективністю державної підтримки галузі в умовах кризових і повоєнних викликів. Приділено увагу формуванню підходів до управління фінансовими потоками та корпоративного регулювання на основі цифровізації, прогнозування і поведінкових моделей рішень суб'єктів рибного господарства, щоб надалі сприяти підвищенню результативності державної політики та конкурентоспроможності галузі на внутрішньому і міжнародному ринках.

Вступ. В умовах економічних викликів актуальною є потреба в переосмисленні застосування фінансових механізмів та інструментів державного галузевого регулювання, що забезпечують збалансованість економічних стимулів і ресурсної ефективності. У цьому контексті зростає значення біхевіористичних фінансів як наукової концепції, що пояснює вплив психологічних, соціальних і когнітивних чинників на прийняття фінансових рішень суб'єктами агропродовольчого ринку. У сфері рибного господарства, де ризики та державна підтримка формують складну багаторівневу систему взаємозв'язків, саме поведінкові аспекти визначають результативність фінансово-економічних рішень й ефективність галузевого регулювання. Традиційні підходи до державного регулювання нині не враховують поведінку рибогосподарських товаровиробників, що знижує дієвість фінансових інструментів підтримки галузі в даний час. Тому трансформація системи державного регулювання рибного господарства спонукає до переходу від адміністративно-бюджетної до поведінково орієнтованої фінансової моделі, у якій основну роль відіграють механізми мотивації, прозорості, прогнозування й

планування. Інтеграція принципів біхевіористичних фінансів у регуляторну практику дозволяє забезпечити динамічність державної підтримки на зміні ринкового середовища, а також підвищити результативність фінансової підтримки галузі рибного господарства в умовах кризових викликів.

Мета. Метою статті є наукове обґрунтування трансформаційних аспектів біхевіористичних фінансів у системі державного регулювання рибного господарства України в умовах кризових і повоєнних викликів, з акцентом на взаємозв'язок між поведінковими чинниками, ефективністю державної підтримки та фінансовими рішеннями суб'єктів у галузі при формуванні підходів до управління фінансовими потоками й корпоративного регулювання на основі цифровізації рибного господарства України.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний, порівняльний, інституційний та біхевіористичний підходи, що дозволили розкрити взаємозв'язок між фінансовими рішеннями суб'єктів рибного господарства та механізмами державного регулювання. Застосовано методи економічного аналізу, зокрема структурно-динамічне оцінювання ефективності бюджетної підтримки, аналіз витрат, кореляційно-регресійне моделювання впливу фінансових стимулів на поведінку виробників. У межах поведінкового підходу використано експертне оцінювання схильності до ризику серед учасників ринку риби. Для систематизації результатів і визначення ступеня ефективності механізмів державного регулювання застосовано метод багатокритеріального аналізу та елементи економіко-математичного моделювання, що дозволили узагальнити взаємозв'язок між поведінковими факторами, фінансовими результатами та ефективністю регулювання. Узагальнення результатів здійснювалося з використанням дедуктивного та індуктивного методів, що забезпечило формування комплексної моделі трансформаційних процесів у сфері біхевіористичних фінансів і визначення напрямів їх інтеграції до системи державного регулювання рибного господарства в умовах кризових викликів для подальшого відновлення галузі.

Результати. У науковій статті проведене дослідження дало змогу узагальнити науково-методичні підходи щодо інтеграції біхевіористичних фінансів у систему державного регулювання рибного господарства України в умовах системних трансформацій. Встановлено, що традиційна модель фінансової політики у галузі не повною мірою враховує поведінкові чинники, які безпосередньо впливають на ефективність державної підтримки та фінансову незалежність суб'єктів господарювання. Доведено, що впровадження поведінково орієнтованих механізмів регулювання може підвищити результативність державної підтримки, особливо через врахування когнітивних обмежень та схильності до ризику серед гравців агропродовольчого ринку в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Перспективи. Традиційні фінансово-економічні механізми регулювання мало враховують поведінкові аспекти прийняття рішень суб'єктами галузі, що знижує ефективність використання державної підтримки, обмежує інвестиційний потенціал та стримує цифрову модернізацію рибного господарства. В умовах воєнних і повоєнних ризиків виникає потреба у побудові сучасної моделі регулювання, яка поєднуватиме інструменти біхевіористичних фінансів із сучасними підходами корпоративного управління, цифровими інструментами моніторингу квот і результативності використання рибних і водних ресурсів. Саме тому актуальним завданням є розроблення теоретико-методичних засад інтеграції біхевіористичних фінансів у систему державного регулювання рибного господарства України, що дозволить підвищити ефективність галузевого розвитку, забезпечити прозорість фінансових рішень і сформувати модель державного регулювання у кризових умовах.

Ключові слова: інструменти регулювання, біхевіористичні корпоративні фінанси, трансформація, повоєнний період, ринок, галузь, квоти, цифровізація, державна підтримка, риба, корпоративне управління, надзвичайні виклики, агротехнологічні рішення, електронна платформа, рибне господарство.

Summary. The article provides a theoretical substantiation and methodological framework for the transformational aspects of behavioral finance within the system of state regulation of Ukraine's fisheries sector. The study aims to identify the interrelation between behavioral factors influencing financial decision-making and the effectiveness of state support for the industry under conditions of market instability, crisis, and post-war challenges. Particular attention is devoted to the development of innovative approaches to financial flow management and corporate regulation based on digitalization, forecasting, and behavioral models of decision-making among fisheries sector entities, which will contribute to enhancing the effectiveness of public policy and strengthening the competitiveness of the industry in both domestic and international markets.

Introduction. In the context of current economic challenges, there is an urgent need to reconsider the application of financial mechanisms and instruments of state sectoral regulation that ensure a balance between economic incentives and resource efficiency. In this regard, the importance of behavioral finance is growing as a scientific concept that explains the influence of psychological, social, and cognitive factors on financial decision-making by agri-food market participants. In the fisheries sector where risks and state support form a multi-level system of interconnections behavioral aspects largely determine the effectiveness of financial and economic decisions as well as the efficiency of sectoral regulatory policy. Traditional approaches to state regulation fail to account for the irrational behavior of fisheries producers, which reduces the effectiveness of financial support instruments currently applied in the industry. Therefore, the transformation of the state regulation system in fisheries necessitates a shift from an administrative-budgetary model toward a behaviorally oriented financial model, where the main role is played by mechanisms of motivation, institutional trust, transparency, forecasting, and planning. The integration of behavioral finance principles into regulatory practice allows for greater responsiveness of state support to changes in market conditions and enhances the effectiveness of financial assistance to fisheries enterprises amid crisis challenges.

Purpose. The aim of the article is to provide a scientific substantiation of the transformational aspects of behavioral finance within the system of state regulation of Ukraine's fisheries sector under crisis and post-war challenges, with an emphasis on the interrelation between behavioral factors, the effectiveness of state support, and the financial decisions of industry entities in developing approaches to financial flow management and corporate regulation based on the digitalization fisheries sector.

Materials and methods. The methodological framework of the study is based on systemic, comparative, institutional, and behavioral approaches, which made it possible to reveal the interrelation between financial decision-making by fisheries sector entities and the mechanisms of state regulation. Methods of economic analysis were applied, including structural and dynamic assessment of the effectiveness of budgetary support, cost and profitability analysis of production, and correlation–regression modeling of the impact of financial incentives on producers' behavior. Within the behavioral approach, expert evaluation of risk propensity among market participants was conducted. To systematize the results and determine the degree of adaptability of regulatory mechanisms, a multicriteria analysis method and elements of economic–mathematical modeling were employed, which made it possible to generalize the relationship between behavioral factors, financial outcomes, and regulatory effectiveness. The generalization of results was carried out using deductive and inductive methods, ensuring the formation of a comprehensive vision of transformational processes in the field of behavioral finance and identifying directions for their integration into the system of state regulation of the fisheries sector under crisis challenges and in the context of post-crisis recovery.

Results. The conducted research made it possible to generalize the scientific and methodological approaches to integrating behavioral finance into the system of state regulation of Ukraine's fisheries sector under crisis conditions. It was established that the traditional model of financial policy in this sector does not fully account for behavioral factors that significantly influence the effectiveness of state support utilization, the level of investment activity, and the financial resilience of economic entities. The study proved that the implementation of behaviorally oriented management mechanisms can enhance the effectiveness of public policy, particularly by considering cognitive limitations, levels of institutional trust, and risk tolerance among market participants in the fisheries industry.

Discussion. The Traditional financial and economic management mechanisms do not take into account the behavioral aspects of decision-making by industry actors, which reduces the effectiveness of state support, limits investment potential, and constrains the digital modernization of the sector. Under wartime and post-war risks, there is a growing need to develop an adaptive regulatory model that combines the tools of behavioral finance with modern approaches to corporate governance, as well as digital instruments for monitoring quotas and resource use efficiency. Therefore, a pressing task is to develop the theoretical and methodological foundations for integrating behavioral finance into the system of state regulation of Ukraine's fisheries sector, which will enhance sectoral development efficiency, ensure the transparency of financial decisions, and establish a sustainable regulatory model capable of functioning effectively under crisis conditions.

Key words: regulatory instruments, behavioral corporate finance, transformation, post-war period, market, industry, quotas, digitalization, state support, fish, corporate governance, extraordinary challenges, agrotechnological solutions, electronic platform, fisheries sector.

Постановка проблеми. Поточні структурні зміни в галузях національної економіки України, що зумовлені як внутрішніми структурними змінами, так і зовнішніми кризовими викликами, актуалізують потребу у формуванні нових підходів щодо державного регулювання галузей, зокрема рибного господарства.

Традиційні фінансово-економічні механізми управління лише частково враховують поведінкові аспекти прийняття рішень суб'єктами галузі рибного господарства, що знижує ефективність використання державної підтримки, обмежує інвестиційний потенціал та стримує цифрову модернізацію сектору. В умовах воєнних і повоєнних ризиків виникає потреба у побудові адаптивної моделі регулювання, яка поєднує інструменти біхевіористичних фінансів із сучасними підходами корпоративного управління, цифровими інструментами моніторингу квот і результативності використання ресурсів. Саме тому нині актуальним залишається завдання з розроблення теоретико-методичних засад інтеграції біхевіористичних фінансів у систему державного регулювання рибного господарства України, що дозволить

підвищити ефективність галузевого розвитку, забезпечити прозорість фінансових рішень і сформувати модель державного регулювання у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Класичним підґрунтям для розроблення теоретичних засад біхевіористичних фінансів є теорія Канемана Д. й Тверські А., що пояснює відхилення від очікуваної корисності через втрати, ефекти фреймінгу й зважування ймовірностей. Такі механізми прямо застосовні до процесів ухвалення рішень виробників у ризикових галузях, зокрема рибальстві. Вчені заклали фундамент поведінкової економіки, де й доводять, що реальні фінансові рішення часто відхиляються від класичної «раціональної моделі». Теорія перспектив пояснює вплив ризику та емоцій на фінансову поведінку для аналізу управлінських рішень у державному регулюванні рибного господарства [1, С. 263–291]. Поведінково орієнтовану регуляторну галузеву логіку розвивають Талер Р. і Санстейн К. [2], а також Акерлоф Дж. і Шиллер Р. [3], підкреслюючи роль довіри й очікувань у макро- та мікрофінансових рішеннях. Автори Талер Р. і Санстейн К. зосередили науковий

інтерес на розробленні концепції «підштовхування» як інструменту державної підтримки, що формує бажану поведінку без примусу. Дана ідея провідних науковців може бути застосована до виокремлення механізмів регулювання та цифрових сервісів у рибному господарстві, де необхідно поєднати поведінкові стимули з інституційними нормами [2]. Вчені Акерлоф Дж. і Шиллер Р. в роботі «Тваринні духи: як людська психологія керує економікою та чому вона важлива для глобального капіталізму» проаналізували роль емоцій, очікувань та довіри як рушіїв макроекономічних процесів [3]. Ідеї Акерлофа Дж. та Шиллера Р. дають змогу пояснити, чому фінансова поведінка підприємств рибного господарства під час криз може відхилятися від економічно обґрунтованих стратегій, і як державна політика може це коригувати. Водночас Бан К. узагальнює вплив концепції застосування поведінкових чинників для формування економічної довіри на сучасну економічну науку. Можна підкреслити в цій теорії й виняткове значення для сучасного післявоєнного відновлення та регуляторного впливу на рибне господарство України [8].

Науковий внесок в розвитку рибальства та аквакультури в умовах трансформаційних процесів та адаптації зарубіжного досвіду державного регулювання конкурентоспроможного розвитку рибного господарства до реалій вітчизняного ринку здійснили і вітчизняні вчені Федоренко М. О., Павлюк С. С., Дюдяєва О. А. [4, С. 47–57], Пойда-Носик Н. Н., Каліна І. І. [5, С. 488–496; 10, С. 496–501]. Дослідженню наслідків впливу тіньової і поведінкової економіки на фінансову безпеку держави через фінансові інструменти сталого розвитку України присвячені публікації Перегуди Ю. А. [6, С. 273–279; 7; 9]. Водночас слід запропонувати механізм застосування методів багатокритеріального аналізу та економіко-математичного моделювання для оцінки взаємозв'язку між фінансовими результатами підприємств рибного господарства, дієвістю бюджетних програм. На основі цього підходу обґрунтувати створення цифрової платформи поведінкового моніторингу, яка дозволить відстежувати реакцію ринку риби на зміни державної підтримки, прогнозувати наслідки фінансових рішень і підвищувати прозорість застосування інструментів регулювання. Реалізація запропонованих механізмів сприятиме формуванню поведінково орієнтованої системи регулювання рибним господарством, здатної ефективно реагувати на кризові та повоєнні виклики, підвищуючи конкурентні позиції галузі на національному й міжнародному рівнях.

Метою статті є наукове обґрунтування трансформаційних аспектів біхевіористичних фінансів у системі державного регулювання рибного господарства України в умовах кризових і повоєнних викликів, з акцентом на взаємозв'язок між поведінковими чинниками, ефективністю державної підтримки та фінансовими рішеннями суб'єктів галузі

при формуванні підходів до управління фінансовими потоками й корпоративного регулювання на основі цифровізації рибного господарства України.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний, порівняльний, інституційний та біхевіористичний підходи, що дозволили розкрити взаємозв'язок між фінансовими рішеннями суб'єктів рибної галузі та механізмами державного регулювання. Застосовано методи економічного аналізу, зокрема структурно-динамічне оцінювання ефективності бюджетної підтримки, аналіз витрат і прибутковості виробництва, кореляційно-регресійне моделювання впливу фінансових стимулів на поведінку виробників. У межах поведінкового підходу використано експертне оцінювання схильності до ризику серед учасників ринку риби. Для систематизації результатів і визначення ступеня пристосовуваності механізмів державного регулювання застосовано метод багатокритеріального аналізу та елементи економіко-математичного моделювання, що дозволили узагальнити взаємозв'язок між поведінковими факторами, фінансовими результатами та регуляторною ефективністю. Узагальнення результатів здійснювалося з використанням дедуктивного та індуктивного методів, що забезпечило формування цілісного бачення трансформаційних процесів у сфері біхевіористичних фінансів і визначення напрямів їх інтеграції у систему державного регулювання рибного господарства в умовах кризових викликів для подальшого відновлення галузі.

Виклад основного матеріалу. В умовах економічних викликів актуальною є потреба в переосмисленні застосування фінансових механізмів та інструментів державного галузевого регулювання, що забезпечують збалансованість економічних стимулів і ресурсної ефективності. У цьому контексті зростає значення біхевіористичних фінансів як наукової концепції, що пояснює вплив психологічних, соціальних і когнітивних чинників на прийняття фінансових рішень суб'єктами агропродовольчого ринку. У сфері рибного господарства, де ризики та державна підтримка формують багаторівневу систему взаємозв'язків, саме поведінкові аспекти визначають результативність фінансово-економічних рішень й ефективність галузевої регуляторної політики. Традиційні підходи до державного регулювання не враховують ірраціональну поведінку рибогосподарських товаровиробників, що знижує дієвість фінансових інструментів підтримки галузі в даний час. Тому трансформація системи державного регулювання рибного господарства спонукає до переходу від адміністративно-бюджетної до поведінково орієнтованої фінансової моделі, у якій основну роль відіграють механізми мотивації, інституційної довіри, прозорості, прогнозування й планування. Інтеграція принципів біхевіористичних фінансів у регуляторну практику дозволяє забезпечити пристосовуваність державної підтримки на зміни ринкового середови-

ща, а також підвищити результативність фінансової підтримки підприємств рибного господарства в умовах кризових викликів. Враховуючи це, дослідження трансформаційних аспектів біхевіористичних фінансів у системі державного регулювання рибного господарства України є науково обґрунтованим і практично необхідним в питанні формування інноваційних механізмів фінансової стабілізації галузі в повоєнний період.

В умовах системної економічної та безпекової кризи розвиток рибного господарства України визначається поєднанням двох взаємозалежних факторів, зокрема ефективністю державного регулювання та фінансовою поведінкою суб'єктів ринку риби. У сучасному середовищі зростає потреба у формуванні нової моделі економічного управління, заснованої не лише на кількісних показниках фінансових результатів, а й на поведінкових закономірностях прийняття рішень та спроможності прийняти ризики. Трансформаційні процеси у сфері біхевіористичних фінансів відображають переосмислення ролі раціональності у фінансовій діяльності підприємств рибного господарства. Замість класичного припущення про економічно обґрунтований вибір, сучасна теорія враховує когнітивні упередження, схильність до короткострокових рішень. В рибному господарстві це проявляється у нерівномірності інвестиційних рішень, недооцінці довгострокових екологічних вигод і залежності від суб'єктивних очікувань державної підтримки. Державне регулювання рибного господарства в умовах кризових викликів базується переважно на бюджетних дотаціях, податкових пільгах і компенсаційних механізмах, які не завжди враховують поведінкову реакцію суб'єктів господарювання. В умовах невизначеності такі інструменти часто мають короткостроковий ефект, не стимулюючи інноваційної активності чи планування. Тому доцільним є перехід до поведінково орієнтованої системи стимулювання в галузі, що поєднує фінансові та психологічні фактори впливу.

Першочерговим напрямом трансформації має стати цифровізація процесів державного галузевого регулювання. Впровадження електронних платформ обліку вилову, простежуваності продукції, а також фінансової звітності в режимі реального часу сприятиме підвищенню ефективності розподілу ресурсів і забезпеченню прозорості бюджетних витрат. Цифрові інструменти в поєднанні з поведінковим аналізом можуть сформувавши модель державної підтримки, що реагує на зміни ринкових умов і психологічних очікувань представників галузі. У системі корпоративних фінансів підприємств рибного господарства важливу роль відіграє поведінкова складова ризик-менеджменту. Емпіричні дослідження свідчать, що у періоди нестабільності суб'єкти господарювання зменшують обсяги інвестицій навіть за наявності сприятливих державних програм, оскільки домінує емоційне сприйняття ризику втрат.

Застосування біхевіористичних інструментів, зокрема фінансових симуляцій, психологічних тренінгів із ухвалення рішень, інформаційних заходів щодо результатів державної підтримки, що здатне знизити ефект і підвищити рівень залучення суб'єктів до державних програм. Тому інтеграція біхевіористичних фінансів у систему державного регулювання рибного господарства сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації витрат, посиленню довіри до механізмів регулювання і збалансованого розвитку. Такий підхід формує нову парадигму фінансової політики, яка орієнтована на реальні моделі поведінки учасників ринку.

Для систематизації результатів дослідження та оцінювання ефективності функціонування механізмів державного регулювання рибного господарства було застосовано метод багатокритеріального аналізу у поєднанні з елементами економіко-математичного моделювання. Такий підхід дав змогу комплексно оцінити взаємозв'язок між поведінковими факторами, фінансовими результатами суб'єктів господарювання та ефективністю реалізації підходів до державної підтримки галузі. Зокрема, в межах багатокритеріального аналізу здійснено порівняльну оцінку показників інституційної ефективності, рівня прозорості фінансових потоків, інтенсивності державної підтримки та ступеня впливу регуляторних інструментів на фінансову поведінку підприємств рибного господарства. Кожен критерій отримував ваговий коефіцієнт на основі експертного опитування фахівців у сфері фінансів, аквакультури та державного регулювання. Елементи економіко-математичного моделювання використано для побудови функції взаємозалежності між обсягом державної підтримки, рівнем прибутковості суб'єктів господарювання у галузі рибного господарства і зміною поведінкових параметрів, зокрема схильність до інвестування, ризикова толерантність, рівень довіри до державних програм. Модель дозволила визначити оптимальні межі державного впливу, за яких фінансова підтримка забезпечує не лише короткострокову стабілізацію, а й довгострокову мотивацію до ефективного використання ресурсів. Так, поєднання багатокритеріального аналізу з поведінковими методами забезпечило формування аналітичної основи для оцінювання адаптивності системи державного регулювання та її здатності реагувати на динамічні зміни середовища, зокрема під впливом кризових викликів [7]. Для оцінки ефективності державного регулювання з урахуванням поведінкових факторів пропонується інтегральна модель адаптивності I_{adapt} , яка визначається як агрегована функція чотирьох взаємопов'язаних блоків:

$$I_{adapt} = w_1 R + w_2 F + w_3 B + w_4 E,$$

де: R — регуляторна ефективність, що характеризує рівень виконання державних програм, своєчасність дотацій і стабільність нормативної бази; F — фінансові результати підприємств рибного

господарства, включаючи прибутковість, рентабельність, ліквідність; B — поведінкові чинники, які відображають когнітивні особливості прийняття фінансових рішень, зокрема рівень довіри, ризикова толерантність, схильність до інвестування; E — екологічна складова, що показує рівень інтеграції агротехнологічних і цифрових рішень у діяльність підприємств рибного господарства; w_i — вагові коефіцієнти, що визначають відносну важливість кожного блоку ($\sum w_i = 1$).

Для визначення вагових коефіцієнтів застосовано метод аналізу ієрархій на основі експертних оцінок ($n = 25$ експертів):

$$w_1 = 0.3, w_2 = 0.25, w_3 = 0.25, w_4 = 0.20.$$

Застосування багатокритеріального аналізу у поєднанні з елементами економіко-математичного моделювання є ефективним інструментом для оцінювання результативності механізмів державного регулювання рибного господарства в умовах кризових і повосенних викликів. Модель, побудована на основі чотирьох блоків: регуляторної ефективності, фінансових результатів, поведінкових чинників та екологічної складової, дозволила кількісно визначити рівень адаптивності системи державного управління. Модель інтегративної адаптації державного регулювання рибного господарства до поведінкових і фінансових чинників наведена в табл. 1.

$$I_{adapt} = (0,30) (0,72) + (0,25) (0,68) + (0,25) (0,59) + (0,20) (0,65) = 0,667.$$

Розрахунки показали, що регуляторна ефективність (0,72) має найвищий внесок у загальний інтегральний показник, що свідчить про відносну стабільність нормативної бази та виконання програм державної підтримки. Фінансові результати (0,68) демонструють достатню, але несталу прибутковість підприємств галузі через нерівномірність дотацій і зовнішні ризики. Поведінкові чинники (0,59) виявилися найслабшою складовою, що зумовлено низьким рівнем довіри до державних програм, обережною інвестиційною політикою та підвищеним сприйняттям ризиків серед суб'єктів господарювання. Екологічна складова (0,65) засвідчує поступову інтеграцію цифрових і агротехнологічних рішень, однак цей процес потребує додаткової державної підтримки та стимулів для підприємств. Отримане значення інтегрального індексу адаптивності $I_{adapt} = 0,667$ відображає середній рівень пристосо-

вуваності системи державного регулювання до змін ринкового середовища та поведінкових викликів. Це означає, що галузь має потенціал для збалансованого розвитку, однак потребує вдосконалення механізмів державної підтримки у напрямках: посилення прозорості фінансових потоків; впровадження системи цифрового моніторингу ефективності дотацій; стимулювання інвестиційної активності підприємств.

Запропонована модель може бути використана для комплексної оцінки результативності регуляторних інструментів у рибному господарстві. Значення $I_{adapt} < 0,7$ засвідчує, що механізми державного регулювання перебувають на етапі часткової адаптації, а підвищення їх ефективності можливе через інтеграцію біхевіористичних фінансів, цифровізацію управлінських процесів та орієнтацію на відновлення галузі рибного господарства України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження дало змогу узагальнити науково-методичні підходи до інтеграції біхевіористичних фінансів у систему державного регулювання рибного господарства України в умовах кризових викликів. Встановлено, що традиційна модель фінансової політики у цій галузі не враховує повною мірою поведінкових чинників, які суттєво впливають на ефективність використання державної підтримки, рівень інвестиційної активності та фінансову стійкість суб'єктів господарювання. Доведено, що впровадження поведінково орієнтованих механізмів регулювання може підвищити результативність державної політики, особливо через врахування когнітивних обмежень, рівня довіри до інституцій та схильності до ризику серед учасників ринку риби. У цьому контексті доцільно переходити до адаптивної моделі державного регулювання, яка поєднує фінансові стимули з інформаційно-психологічними інструментами впливу, орієнтованими на довгострокову стабілізацію галузі. Особливу увагу слід приділити цифровізації управлінських процесів у сфері рибного господарства, що забезпечить прозорість бюджетного фінансування та налагодження співпраці між державою й бізнесом. Впровадження електронних платформ звітності, моніторингу ефективності дотацій і поведінкового аналізу рішень суб'єктів господарювання дозволить створити інтегровану систему

Таблиця 1

Модель інтегративної адаптації державного регулювання рибного господарства до поведінкових і фінансових чинників

Показник	Значення	Нормалізований індекс
Регуляторна ефективність	0,72	0,72
Фінансові результати	0,68	0,68
Поведінкові чинники	0,59	0,59
Екологічна складова	0,65	0,65

Джерело: розроблено авторами

управління ризиками й підвищити ефективність державного регулювання в галузі рибного господарства. Перспективами подальших досліджень є розроблення економіко-математичних моделей поведінкової адаптації суб'єктів рибного господарства до умов невизначеності, а також створення інтелек-

туальних інструментів прогнозування у межах цифрової платформи управління рибним господарством України. Такий підхід забезпечить перехід до нової парадигми державного галузевого регулювання, зокрема поведінково обґрунтованої, прозорої, в умовах кризових економічних викликів.

Література

1. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47. № 2. P. 263–291. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Behavioral_Decision_Theory/Kahneman_Tversky_1979_Prospect_theory.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
2. Thaler R. H., Sunstein C. R. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Princeton University. 2008. DOI: 10.1007/s10602-008-9056-2. URL: <https://www.princeton.edu/~tleonard/reviews/nudge.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
3. Akerlof G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. 1970. 84. P. 488–500.
4. Федоренко М. О., Вдовенко Н. М., Павлюк С. С., Дюдяєва О. А. Базові засади розвитку рибальства та аквакультури в умовах трансформаційних процесів. *Водні біоресурси та аквакультура*. 2020. Вип. 2. С. 47–57. DOI: <https://doi.org/10.32851/wba.2020.2.5>
5. Пойда-Носик Н. Н., Каліна І. І. Методичні підходи до адаптації зарубіжного досвіду державного регулювання конкурентоспроможного розвитку рибного господарства та равликівництва до реалій вітчизняного ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 38. С. 488–496. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10480963>
6. Перегуда Ю. А., Вдовенко Н. М. Вплив тіньової і поведінкової економіки на адаптацію фінансових інструментів сталого розвитку та фінансової безпеки держави. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип. 40. С. 273–279. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10902139>
7. Вдовенко Н. М. Методологізація галузевого державного управління на шляху адаптації економіки до умов та вимог Європейського Союзу. *ScienceRise*. 2015. № 5/3 (10). С. 39–44.
8. Ban Cornel A review of George A. Akerlof and Robert J. Shiller, *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. *The Journal of Philosophical Economics*. 2009. P. 112–114. URL: <https://jpe.episciences.org/10589/pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
9. Вдовенко Н. М., Перегуда Ю. А. Наслідки впливу тіньової і поведінкової економіки на фінансову безпеку держави через фінансові інструменти сталого розвитку України. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11207190>
10. Каліна І. І., Пойда-Носик Н. Н. Еволюція поглядів на державне регулювання галузей сільського та рибного господарства в аспекті забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 35. С. 496–501. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10481632>

References

1. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Behavioral_Decision_Theory/Kahneman_Tversky_1979_Prospect_theory.pdf
2. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Princeton University Press. <https://www.princeton.edu/~tleonard/reviews/nudge.pdf>
3. Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84, 488–500.
4. Fedorenko, M. O., Vdovenko, N. M., Pavliuk, S. S., & Diudiaieva, O. A. (2020). Bazovi zasady rozvytku rybalstva ta akvakultury v umovakh transformatsiinykh protsesiv. *Vodni bioresursy ta akvakultura*, 2, 47–57. <https://doi.org/10.32851/wba.2020.2.5> [in Ukrainian].
5. Poida-Nosyk, N. N., & Kalina, I. I. (2023). Metodychni pidkhody do adaptatsii zarubizhnogo dosvidu derzhavnoho rehuliuвання konkurentospromozhnogo rozvytku rybnogo hospodarstva ta ravlykivnytstva do realii vitchyznianoho rynku. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 38, 488–496. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10480963> [in Ukrainian].
6. Perehuda, Yu. A., & Vdovenko, N. M. (2024). Vplyv tinovoi i povedinkovoi ekonomiky na adaptatsiiu finansovykh instrumentiv staloho rozvytku ta finansovoi bezpeky derzhavy. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 40, 273–279. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10902139> [in Ukrainian].

7. Vdovenko, N.M. (2015). Metodolohizatsiia haluzevoho derzhavnoho upravlinnia na shliakhu adaptatsii ekonomiky do umov ta vymoh Yevropeiskoho Soiuzu. *ScienceRise*, 5/3(10), 39–44 [in Ukrainian].
8. Ban, C. (2009). A review of George A. Akerlof and Robert J. Shiller, *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. *The Journal of Philosophical Economics*, 112–114. <https://jpe.episciences.org/10589/pdf>
9. Vdovenko, N.M., & Perehuda, Yu.A. (2024). Naslidky vplyvu tinovoi i povedinkovoi ekonomiky na finansovu bezpeku derzhavy cherez finansovi instrumenty staloho rozvytku Ukrainy. *Akademichni vizii*, 27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11207190> [in Ukrainian].
10. Kalina, I.I., & Poida-Nosyk, N.N. (2022). Evoliutsiia pohliadiv na derzhavne rehuliuвання haluzei silskoho ta rybnoho hospodarstva v aspekti zabezpechennia konkurentospromozhnosti produktsii na rynku. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 35, 496–501. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10481632> [in Ukrainian].

УДК 338.242.2

Гановський Василь Леонідович

*аспірант кафедри економічної теорії та конкурентної політики
Державного торговельно-економічного університету*

Hanovskyi Vasyl

*PhD student at the Department of Economics and Competition Policy
State University of Trade and Economics, Ukraine*

ORCID: 0000-0002-9897-7754

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11654

МОДЕЛЮВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕГУЛЯТОРІВ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВИХ РИНКІВ В УКРАЇНІ

MODELING INSTITUTIONAL INTERACTION BETWEEN REGULATORS IN THE DIGITAL MARKET REGULATION SYSTEM IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Цифрові ринки в Україні швидко набувають системного значення: вони поєднують мережеві ефекти, дані та алгоритмічні правила доступу, а отже створюють нові конфігурації ринкової влади. Першим кроком у створенні нової регуляторної рамки для цифрових ринків, безумовно має стати трансформація чинного законодавства, чи то шляхом прийняття окремого закону про цифрові ринки, чи шляхом внесення змін до існуючих актів. Проте, найскладнішим викликом для реалізації нових правил регулювання на практиці є відсутність чіткого розуміння розподілу функцій між органами державної влади, які потенційно будуть залучені до нової системи регулювання цифрових ринків в Україні. Саме тому доцільним є визначення чіткого переліку наглядових органів, що здійснюватимуть регуляторний процес на цифрових ринках та створення дієвого механізму їх взаємодії для забезпечення балансу влади та уникнення дублювання функцій.

Мета. Запропонувати дієву модель інституційної взаємодії регуляторів у системі регулювання цифрових ринків в Україні.

Методи дослідження. Серед основних застосованих методів є аналіз, синтез та узагальнення, порівняння, моделювання, індукція та дедукція, графічний метод.

Результати. Проведений аналіз чинного законодавства на предмет оцінки компетенції, повноважень та досвіду органів державної влади, що здійснюють регуляторний нагляд в Україні, як потенційних кандидатів на роль регуляторів на цифрових ринках. Здійснено порівняльний аналіз існуючих світових моделей інституційного забезпечення регулювання цифрових ринків та їх актуальності в українських реаліях. Запропоновано залучити до процесу регулювання в Україні три державних органи: Міністерство цифрової трансформації, Антимонопольний комітет України (АМКУ) та Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), як таких, що мають відповідний досвід та розуміння складності проблематики цифрових ринків. Розроблено інституційну модель взаємодії обраних органів та визначено перелік їх функцій відповідно до отриманих повноважень. Визначено порядок відповідальності учасників цифрових ринків за недотримання нових правил регулювання.

Перспективи. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на удосконалення запропонованої моделі шляхом оцінки ефективності взаємодії регуляторів на практиці з подальшими пропозиціями, щодо перегляду окремих механізмів та функцій відповідно до викликів та динамічних змін на цифрових ринках.

Ключові слова: регулювання, регуляторний орган, регульована платформа, цифрові ринки, інструменти ex-ante, інструменти ex-post.

Summary. Introduction. Digital markets in Ukraine are rapidly gaining systemic importance: they combine network effects, data, and algorithmic access rules, thereby creating new configurations of market power. The first step in creating a new regulatory framework for digital markets should undoubtedly be the transformation of existing legislation, either by adopting a separate law on digital markets or by amending existing acts. However, the most difficult challenge for the implementation of new regulatory rules in practice is the lack of a clear understanding of the distribution of functions between government agencies that will potentially be involved in the new system of digital market regulation in Ukraine. That is why it is advisable to define a

clear list of supervisory bodies that will carry out the regulatory process in digital markets and to create an effective mechanism for their interaction to ensure a balance of power and avoid duplication of functions.

Purpose. Propose an effective model for institutional interaction between regulators in the digital markets regulation system in Ukraine.

Research methods. The main methods used include analysis, synthesis and generalization, comparison, modeling, induction and deduction, graphical.

Results. An analysis of current legislation was conducted to assess the competence, powers, and experience of state authorities exercising regulatory oversight in Ukraine as potential candidates for the role of regulators in digital markets. A comparative analysis of existing global models of institutional support for the regulation of digital markets and their relevance in the Ukrainian context was carried out. It was proposed to involve three state bodies in the regulatory process in Ukraine: the Ministry of Digital Transformation, the Antimonopoly Committee of Ukraine, and the National Commission for State Regulation in the Spheres of Electronic Communications, Radio Frequency Spectrum, and Postal Services, as having the relevant experience and understanding of the complexity of digital market issues. An institutional model for interaction between the selected bodies has been developed and a list of their functions has been defined in accordance with the powers granted to them. The procedure for the liability of digital market participants for non-compliance with the new regulatory rules has been defined.

Discussion. Further scientific research should be aimed at improving the proposed model by assessing the effectiveness of regulators' interaction in practice, with subsequent proposals to revise certain mechanisms and functions in line with the challenges and dynamic changes in digital markets.

Key words: regulation, regulatory authority, regulated platform, digital markets, ex-ante instruments, ex-post instruments.

Постановка проблеми. Ефективне регулювання монопольної поведінки інформаційно-комунікаційних платформ потребує чіткої інституційної архітектури, яка забезпечує баланс між централізованим контролем і оперативним реагуванням на національному рівні. В умовах України, де ринок цифрових послуг характеризується високою концентрацією впливу кількох глобальних платформ та зростанням ролі національних гравців, ключовим завданням є створення узгодженої системи взаємодії між органами державної влади, що мають дотичні повноваження у сфері конкуренції, цифровізації та захисту прав користувачів. Така система повинна виключати дублювання функцій, запобігати регуляторним прогалинам і забезпечувати швидке застосування ex ante інструментів. Оптимальна модель має поєднувати чіткий розподіл компетенцій, визначені канали інформаційної взаємодії та спільні механізми моніторингу, що дозволить гарантувати однакові правила гри для всіх платформ, мінімізувати зловживання ринковою владою та сприяти розвитку конкурентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Динамічне зростання цифрових ринків та складна природа їх феномену стала причиною широких змін в традиційному підході до регулювання монополій. Наслідком таких змін стало прийняття в різних юрисдикціях світу нового законодавства про цифрові ринки. Оскільки ex-ante регулювання саме по собі не є новим явищем, елементи якого впроваджувались в систему регулювання з кінця ХХ ст., наприклад Демзе-аукціон, проте в контексті цифрових ринків воно є відносно новим інструментом, а отже сучасна наукова дискусія здебільшого спрямована на оцінку ефективності вже існуючих моделей, а не створення нових. Наразі найбільше досліджень стосується ефективності DMA та Євроко-

місії, яка здійснює нагляд на європейських цифрових ринках. Зокрема, Ж. Кремер (J. Crémer), Д. Дінієлі (D. Dinielli), П. Гайдгюс (P. Heidhues), Дж. Кімелман (G. Kimmelman), Дж. Монті (G. Monti), Р. Подзун (R. Podszun), М. Шніцер (M. Schnitzer), Ф.С. Мортон (F.S. Morton), А. де Стріль (A. de Streel) [1], М. Марінієлло (M. Mariniello) [2], Г. Скара (G. Skara), О. Мучолларі (O. Muçollari), Б. Хайдіні (B. Hajdini) [3], Р. Бошек (R. Boscheck) [4] зазначають що ефективність нових правил в ЄС досить суперечлива з огляду на те, що DMA дозволяє вийти Єврокомісії (ЄК) за межі встановлених заборон за рахунок інструменту ринкових розслідувань. Такий підхід фактично дає можливість ЄК втручатись у роботу ринків і накладати зобов'язання, спрямовані на усунення самого факту концентрації, а не конкретних порушень. Тому на їх думку, доцільно переглянути окремі положення DMA та чітко окреслити інструменти впливу ЄК, щоб уникнути розмитих трактувань для всіх учасників регуляторного процесу.

Не менш важливим питанням наукового дискурсу залишається імплементація та узгодження з чинним конкурентним законодавством країн-членів ЄС нових правил та взаємодії національних антимонопольних відомств з ЄК. Оскільки за своєю природою DMA має вищу силу ніж внутрішнє законодавство країн-членів, це може породжувати різного роду конфлікти повноважень та обмежувати роль національних органів. Зокрема, на думку Й. Гоффмана (J. Hoffmann), Л. Герман (L. Herrmann), Л. Кестлера (L. Kestler) [5] повноваження регуляторних органів централізуються на європейському рівні в ширшому обсязі, ніж це потенційно передбачалося європейським законодавцем, а отже це створює ризик ненавмисного надання привілеїв ЄК над наглядовими органами країн-учасниць та призводить до того, що національні положення, більше не застосовуються.

Я. ван ден Бум (J. van den Boom) [6] зазначає, що неузгодженість національного законодавства з DMA створює ризик фрагментації, оскільки держави-члени можуть створити фрагментацію внутрішнього ринку через свої закони про конкуренцію. Ооб запобігти цьому, держави-члени мають запроваджувати додаткові правила лише в тому випадку, якщо вони є суто доповнюючими, у сферах, які не регулюються DMA, або коли більш суворі зобов'язання не загрожують гармонізуючим ефектам або ефективному застосуванню DMA. Як наслідок більш тісна співпраця у впровадженні сприяє створенню національних правил, які є доповнюючими в плані захищених правових інтересів, а також високому рівню співпраці та координації між ЄК та національними органами з питань конкуренції, що запобігає подвійній (або потрійній) відповідальності.

Попри широкий світовий дискурс, щодо впровадження нових правил регулювання на цифрових ринках та ефективності європейських інституційних механізмів, в контексті України дане питання знаходиться лише на рівні зацікавленості та декларативних заяв, зокрема АМКУ у своєму повідомленні «Конкуренція на цифрових ринках. Досвід інституційного розвитку та бачення майбутнього» [7], зазначає важливість даного питання та виявив бажання обмінюватись знаннями та досвідом із конкурентним відомствами світу. Проте, незважаючи на зацікавленість, наразі в країні відсутнє чітке бачення регуляторної рамки для цифрових ринків, особливо в контексті того, які органи мають бути учасниками майбутнього регуляторного процесу.

Метою статті є запропонувати дієву модель інституційної взаємодії регуляторів у системі регулювання цифрових ринків в Україні.

Методи дослідження. Під час дослідження були використані наступні методи: аналіз (під час дослідження національного законодавства України у сфері регулювання), синтез та узагальнення (для обґрунтування компетенції та відповідного досвіду обраних органів державної влади для інституційної моделі регулювання в Україні), порівняння (під час аналізу міжнародного досвіду для обрання інституційної моделі), індукції та дедукції (для проектування механізму взаємодії наглядових органів у новій системі регулювання цифрових ринків), моделювання (для створення дієвої інституційної моделі взаємодії регуляторів з відповідним розподілом повноважень та функцій), графічний (для візуалізації механізму взаємодії між наглядовими органами, а саме рисунки).

Виклад основного матеріалу. Міжнародний досвід показує, що ключовими аспектами для впровадження ефективного механізму попереднього регулювання є правильно спроектована інституційна модель, яка включатиме: чіткий розподіл повноважень між органами; єдиний набір критеріїв для визначення регульованих платформ; постійний мо-

ніторинг і своєчасне застосування санкцій та коригувальних заходів.

Зарубіжні приклади показують різні моделі: в ЄС питанням регулювання цифрових ринків займається Єврокомісія; в Великій Британії — СМА, яке в свою чергу створило в своїй структурі спеціальний підрозділ Департамент з цифрових ринків (DMU); деякі країни (наприклад, Австралія) розглядає можливість спеціального цифрового регулятора. Вибір моделі вплине має важливе значення, оскільки впливатиме на ефективність тих чи інших регуляторних заходів. З одного боку новий орган зможе бути більш гнучким в підборі конкретних зобов'язань під кожную платформу, залучити нових фахівців тощо, але потребує досить багато часу на становлення. З іншого боку АМКУ вже функціонує, але його доведеться суттєво реформувати, насамперед в контексті кваліфікації та, можливо, змінити внутрішню структуру, аби справлятися з новими задачами.

Якщо у сфері державних послуг, все очевидно, оскільки держава є водночас бенефіціаром та регулятором та може встановлювати правила з огляду на національні інтереси, то в комерційному середовищі це наразі відкрите питання. В Україні існує Антимонопольний комітет України (АМКУ), який, на перший погляд, є очевидним кандидатом на цю роль, проте цей орган відповідає за велику кількість галузей і на практиці АМКУ може бути досить важко вчасно та дієво реагувати на швидкі зміни в цифровому секторі. З моменту прийняття DMA у 2022 році в ЄС, держава досі немає чіткого розуміння, який орган повинен займатися розробкою плану чи рекомендацій, щодо імплементації окремих положень DMA до національного законодавства. З набуттям Україною статусу Кандидата в члени ЄС подібні заходи мають бути невід'ємною складовою загального плану, щодо гармонізації вітчизняного законодавства до вимог ЄС. Більш того перебування в статусі кандидата може бути досить тривалим і чекати поки DMA стане законодавчим інструментом для України є неефективною стратегією, ба більше ризикованою враховуючи всі виклики щодо цифрових ринків.

З публічних заяв, можна зробити висновок, що АМКУ усвідомлює актуальність тематики цифрових ринків та прогнозує подальше стрімке зростання ролі інформаційно-комунікаційних платформ в економіці. Проте, на даний момент АМКУ не має спеціального мандату на попереднє регулювання цифрових гігантів — його повноваження обмежуються стандартними інструментами ex-post. Впровадження ex-ante механізмів вимагатиме розширення компетенції Комітету або ж створення нового органу. З одного боку, АМКУ має багаторічний досвід регуляторних практик, налагоджені зв'язки з європейськими колегами, і цілком логічно було б саме йому доручити нагляд за поведінкою платформ. З іншого боку, потрібна суттєва фахова і технічна підготовка: аналітики, економісти, IT-експерти, здатні

відстежувати алгоритми та великі дані, розуміти бізнес-моделі Big Tech тощо. Наразі АМКУ бракує таких ресурсів, адже навіть у традиційних справах іноді відчувається дефіцит фахівців чи експертизи.

Створення дієвого механізму регулювання монополії інформаційно-комунікаційних платформ передбачає аналіз експертності та відповідного досвіду органів державної влади в сфері конкурентної політики. Чітке розуміння такого досвіду забезпечить розуміння наявних ресурсів в країні та убезпечить від розпорошування / дублювання функцій та потенційних необґрунтованих витрат під час створення інституційної моделі взаємодії усіх учасників регуляторного процесу на цифрових ринках.

Антимонопольний комітет України є державним органом зі спеціальним статусом, створеним для забезпечення державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності та сфері публічних закупівель. Статус, завдання і структура АМКУ визначені Законом України «Про Антимонопольний комітет України» [8]. Цей закон закріплює, що Комітет здійснює державний контроль за дотриманням антимонопольного законодавства та розвитком конкуренції. Базові повноваження та процедури реалізації конкурентної політики встановлені також профільним Законом «Про захист економічної конкуренції» [9], який визначає засади запобігання монополізації ринків, зловживання домінуючим становищем, антиконкурентних узгоджених дій тощо. Окрім того, діяльність Комітету охоплює сферу недобросовісної конкуренції та регулюється окремим Законом «Про захист від недобросовісної конкуренції» [10], що забороняє неправомірне використання ділової репутації, маніпуляції з інформацією (що є особливо актуальним на ринку онлайн-реклами) тощо. Таким чином, законодавча база закріплює за АМКУ роль основного учасника в регуляторному процесі в Україні. Комітет підзвітний Верховній Раді, що гарантує певну незалежність його рішень.

Основним завданням АМКУ є контроль за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема запобігання монополізму та зловживанням домінуючим становищем на ринку. Відповідно до профільного закону, АМКУ наділений широкими повноваженнями: він розслідує порушення антимонопольного законодавства, приймає обов'язкові для виконання рішення, звертається до суду в разі необхідності, а також проводить аналіз ринків. Закон прямо уповноважує Комітет проводити дослідження ринків, визначати межі товарного ринку та положення суб'єктів господарювання на ньому, в тому числі монопольне (домінуюче) становище компаній, із прийняттям відповідних рішень. Також Комітет має повноваження, щодо запобігання антиконкурентним узгодженим діям та контролю за концентраціями, що собирило актуально в контексті цифрових ринків.

Таким чином, АМКУ має експертизу і досвід у визначенні монополій та домінування на ринках, що

логічно робить його одним із ключових органів для ідентифікації платформ із значною ринковою владою. Саме на базі цих повноважень АМКУ може встановлювати, чи займає певна платформа монопольне становище, і тим самим визначати її як об'єкт для спеціального регулювання в цифровому середовищі.

Досвід АМКУ, щодо державного контролю за монополіями, перш за все природними, базується на відповідності нормам та критеріям визначеним у законодавстві, які є сталими та чітко приписаними, з огляду на природу інформаційно-комунікаційних платформ механізм контролю має бути зміненим та адаптованим до складності та динаміки на цифрових ринках. Оскільки, на відміну, від природних монополій, для яких законом наперед визначено сфери діяльності (наприклад, транспортування газу чи електроенергії) і які суб'єкти в них підлягають регулюванню, статус регульованої платформи не можна раз і назавжди зафіксувати в законі. По-перше, цифрові ринки дуже різноманітні та швидко змінюються, тому законодавчо перелічити всі можливі платформи або навіть види послуг, що потребують регулювання, неможливо. По-друге, ринкова сила в цифровому середовищі — явище динамічне: сьогодні компанія може домінувати, а за кілька років втратити вплив через появу нового конкурента чи технології. Тому визначення статусу регульованої платформи має здійснюватися в кожному конкретному випадку на основі актуальних даних, а не шляхом заздалегідь закріпленого переліку в законі.

Європейська практика це підтверджує: ДМА встановлює лише критерії, а сам перелік платформ визначає регулятор і на постійній основі переглядає його. Зокрема, Єврокомісія може у будь-який момент переглянути чи скасувати рішення про призначення компанії гейткіпером при суттєвій зміні обставин, і принаймні раз на 3 роки проводить плановий перегляд статусу таких компаній. Більше того, щорічно аналізуються нові гравці цифрового ринку на предмет досягнення встановлених критеріїв. Цей гнучкий підхід убезпечує від ситуації, коли законодавство відстає від ринкової реальності, і дозволяє вчасно виявляти нових кандидатів на набуття статусу регульованих платформ на ринку та знімати статус із тих, хто втратив вплив. Таким чином, динамічність цифрових ринків вимагає динамічного регулювання, яке може забезпечити лише уповноважений орган із гнучкою процедурою, а не разова норма закону.

Підсумовуючи, Антимонопольний комітет України, як орган із мандатом на захист конкуренції, найбільше відповідає для функції державного контролю за цифровими ринками. Він має законні повноваження контролю за домінуванням, розвинену аналітичну базу для оцінки ринкової влади і досвід роботи з глобальними компаніями у різних сферах економіки. Динамічна природа цифрового сектору економіки вимагає регулярного перегляду статусу платформ — саме це може забезпечити гнучка

процедура під егідою АМКУ, на відміну від фіксованого законодавчого підходу. Залучення АМКУ до визначення та присвоєння статусу регульованої платформи забезпечить об'єктивність і ефективність: рішення ухвалюватимуться на основі відповідності пороговим значенням, а не політичної доцільності, і переглядатимуться у разі змін. Комітет також матиме можливість вносити пропозиції, щодо перегляду критеріїв оцінки для присвоєння статусу регульованої платформи, тим самим забезпечуючи динамічність та своєчасність реакції на зміни.

Окрім АМКУ, в екосистемі є й інші гравці. Зокрема Міністерство цифрової трансформації наразі виступає драйвером цифрових реформ і ймовірно, цей орган і надалі координуватиме політику в сфері цифрової економіки. Важливу роль може відіграти секторний регулятор — Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), який має певний досвід в контексті ex-ante регулювання В Україні, а саме у визначенні постачальника електронних комунікаційних мереж та/або послуг із значним ринковим впливом та в подальших регуляторних нагляду та заходів.

Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра) було офіційно утворене та отримало свої повноваження згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 856 від 18 вересня 2019 року «Питання Міністерства цифрової трансформації» [11]. Цією постановою Уряд затвердив Положення про Мінцифру, що створило правові передумови для функціонування нового міністерства, визначивши його засади, цілі та принципи діяльності. Мінцифру визначено як головний орган у системі центральних органів виконавчої влади з формування та реалізації державної політики у сфері цифрового розвитку. В подальшому Положення неодноразово доповнювалося, щоб охопити нові напрямки цифровізації. Зокрема, у квітні 2025 року Уряд вніс зміни до Положення, розширивши мандат Мінцифри на сфери розвитку штучного інтелекту, напівпровідникових технологій, робототехніки та безпілотних систем (особливо для потреб оборони) [12].

Уряд також ухвалив низку документів, що окреслюють розвиток цифрового сектору на роки вперед. Приміром, наприкінці 2023 року була схвалена Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 року, а разом з нею — детальний операційний план заходів на 2025–2027 роки для реалізації цієї Стратегії [13]. Подібні стратегічні акти визначають довгострокові цілі у розвитку цифрової інфраструктури, електронних сервісів, впровадженні інновацій та гармонізації з європейськими стандартами. Мінцифра відіграє ключову роль у виконанні цих стратегій та планів, що підкріплені її законодавчо визначеними повноваженнями. Завдяки поєднанню чіткої нормативної бази, практичного досвіду

та стратегічного планування, на Міністерство цифрової трансформації фактично покладено реалізацію бачення «цифрової держави». Мінцифра виконує ряд функцій, серед яких: формування та реалізація державної політики у сфері цифрового розвитку; розвиток відкритих даних та національних електронних ресурсів; розвиток цифрової інфраструктури; координація IT-індустрії та електронної комерції; реалізація електронних та адміністративних послуг; розвиток та контроль електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; координація загальнонаціональної цифрової програми.

Таким чином, Мінцифра є фактично модератором цифрового розвитку в Україні, реалізуючи політику розвитку багатьох галузей цифрової економіки та впровадження інновацій. Саме тому Міністерство має відповідати за стратегічний розвиток цифрових ринків, узгоджувати та координувати діяльність інших учасників регуляторного процесу в Україні.

НКЕК — це національний регуляторний орган України у сфері електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. Комісія має спеціальний статус центрального органу виконавчої влади, що гарантує її відносну незалежність; керівництво діяльністю здійснює Кабінет Міністрів України. НКЕК була утворена на базі попереднього регулятора (НКРЗІ) відповідно до Закону України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку» [14]. Цей закон визначив правовий статус Комісії, її структуру (колегіальний орган із семи членів) і засади призначення керівництва. Він же проголосив наступництво НКЕК щодо попередніх функцій НКРЗІ, адаптувавши їх до нової нормативної бази.

Базовим галузевим актом, що визначає діяльність Комісії є Закон України «Про електронні комунікації» [15]. Цей закон впровадив сучасну рамку регулювання, замінивши застаріле законодавство про телекомунікації. Його головна мета — гармонізація з Європейським кодексом електронних комунікацій: стимулювання конкуренції, залучення інвестицій у мережі нового покоління, ефективне управління радіочастотним ресурсом і захист прав споживачів. Закон закріплює ключові принципи ЄС: технологічну нейтральність, загальну авторизацію для виходу на ринок замість ліцензування, а також ex ante регулювання операторів з істотною ринковою силою (SMP)

Відповідно до Закону про електронні комунікації, НКЕК виступає як національний регуляторний орган у галузі. У сферу його діяльності входять: регулювання ринку електронних комунікаційних послуг і мереж; забезпечення доступу та взаємоз'єднання мереж; розподіл і нагляд за використанням радіочастот; надання номерного ресурсу; захист прав споживачів послуг зв'язку тощо. Закон прямо

покладає на регулятора завдання сприяння ефективній конкуренції на ринку електронних комунікацій. Для цього НКЕК наділена повноваженнями видавати обов'язкові рішення, правила, встановлювати тарифи в визначених випадках, здійснювати нагляд (включно з перевітками операторів) і застосовувати санкції за порушення.

Окремо слід зазначити, що НКЕК є також органом ліцензування у сферах, де ліцензії збережено (наприклад, для користування радіочастотним спектром видаються ліцензії на конкурсній основі). У визначеній сфері Комісія діє як регулятор, наглядовий орган і орган санкцій одночасно. Її рішення є обов'язковими для учасників ринку, а контроль за їх виконанням забезпечується через механізми державного нагляду. За порушення вимог законів та рішень НКЕК можуть накладатися адміністративно-господарські штрафи — наприклад, за невиконання приписів регулятора або створення перешкод перевірки передбачено штраф до 0,3% доходу оператора, а за повторне порушення спеціальних обов'язків оператором зі значною ринковою силою — до 1% доходу на відповідному ринку.

Отже, законодавчо закріплено, що НКЕК відповідає за ex-ante регулювання ринків електронних комунікацій. На відміну від АМКУ, який втручається постфактум у разі порушень, НКЕК встановлює правила наперед, щоб попередити виникнення монопольних зловживань чи дискримінації в галузі зв'язку. Звичайно, це стосується передусім телекомунікаційної інфраструктури, але ефективна конкуренція на цьому рівні є критичною для цифрових ринків загалом, адже інформаційно-комунікаційні платформи базуються на мережах. Тому повноваження НКЕК можна розглядати як опосередковане регулювання умов функціонування цифрової економіки на рівні доступу і зв'язку.

В контексті створення дієвої моделі регулювання на цифрових ринках в Україні, насамперед, важливий досвід НКЕК в передньому регулюванні. Відповідно до законодавства, регулятор проводить періодичні аналізи ринків електронних комунікацій (кожні 3–5 років) з метою виявлення операторів з значною ринковою силою (ЗРС/SMP). До сфери таких ринків можуть відноситись, наприклад, ринок послуг мобільного доступу до інтернету, ринок фіксованого широкосмугового доступу тощо. Якщо за результатами аналізу НКЕК встановлює, що певний оператор має монопольну (домінуючу) позицію або діє колективна монополія, Комісія накладає спеціальні зобов'язання на такого оператора для недопущення зловживань.

Комісія відіграє вирішальну роль у забезпеченні міжмережевої взаємодії. Закон вимагає, щоб постачальники електронних комунікаційних послуг домовлялися про взаємоз'єднання їхніх мереж один з одним, забезпечуючи наскрізну з'єднаність абонентів. Якщо оператори не можуть досягти угоди,

НКЕК має право втрутитись і зобов'язати їх укласти договір про взаємоз'єднання на справедливих умовах. Це критично, наприклад, для забезпечення того, щоб клієнти різних інтернет-провайдерів чи мобільних мереж могли безперешкодно обмінюватися даними. Особлива увага приділяється доступу до пасивної інфраструктури: кабельної каналізації, опор, колодязів, будинкових розподільчих мереж тощо. НКЕК встановлює правила доступу та граничні тарифи на користування такою інфраструктурою, якщо вона перебуває в руках монопольного власника. Досвід подібної практики, може стати у нагоді і на цифрових ринках, де платформа володіє ключовим ресурсом та виконує посередницьку функцію важливого шлюзу між користувачами.

Таким чином, роль НКЕК, як галузевого регулятора з досвідом ex-ante регулювання має стати однією із найважливіших у створенні моделі інституційної взаємодії органів державної влади в процесі регулювання монополії інформаційно-комунікаційних платформ.

Зважаючи на досвід вищезазначених органів, оптимальним рішенням для України буде розподіл функцій між Міністерством цифрової трансформації, АМКУ та НКЕК. Такий розподіл забезпечить баланс влади та створення системи стримування та протидії, де кожен орган відповідатиме за визначений напрямок при цьому не дублюватиме функцій іншого органу. Подібна практика застосовується в Україні у сфері енергетики та телекомунікаційних послуг.

В галузі електроенергетики та газу в Україні склалася тристороння модель: Міністерство енергетики визначає державну політику та стратегію (наприклад, енергетичну стратегію, заходи з реформування ринку); НКРЕКП (національний регулятор енергетики і комунальних послуг) як незалежний орган здійснює регулювання — встановлює тарифи, ліцензійні умови, технічні стандарти та контролює діяльність природних монополій і учасників ринку; в той же час АМКУ стежить за конкуренцією, втручаючись ex post у випадках антиконкурентних дій, які виходять за межі повноважень НКРЕКП.

Наприклад, НКРЕКП може запровадити правила функціонування ринку електроенергії або обмежити цінові практики для запобігання зловживанням, але якщо велика енергокомпанія все ж зловживає домінуючим становищем чи вступає в змову — АМКУ відкриває справу та накладає штрафи чи надає обов'язкові для виконання рекомендації. Подібна схема була застосована на практиці, в попередні роки АМКУ активно втручався в ситуацію на енергоринку, даючи регулятору пропозиції для коригування правил гри. Показовим є випадок, коли АМКУ надав НКРЕКП обов'язкові рекомендації щодо зміни механізму фінансових гарантій на ринку електроенергії, які Комісія згодом імплементувала [16].

З іншого боку, АМКУ зберігає за собою право незалежно притягнути до відповідальності порушників

навіть у регульованому секторі: зокрема, Комітет розглядає справи щодо зловживань енергетичних монопольних компаній (ДТЕК та ін.) паралельно і незалежно від дій профільного регулятора [17]. Це створює додатковий рівень контролю: якщо регулятор з тих чи інших причин не усуває проблему, антимонопольний орган може виправити ситуацію, і навпаки — рекомендації АМКУ допомагають регулятору врахувати особливості конкурентного середовища при ухваленні рішень.

У секторі телекомунікацій діє схожа модель. Мінцифри формує політику у сфері зв'язку та цифрової

трансформації, тоді як НКЕК виконує роль незалежного регулятора. НКЕК визначає операторів зі значним впливом на ринку (наприклад, великих операторів мобільного чи фіксованого зв'язку) і накладає на них ex ante зобов'язання: відкритий доступ до інфраструктури, регулювання тарифів на послуги доступу, вимоги щодо прозорості умов для абонентів тощо. Ці превентивні заходи покликані створити конкурентні умови навіть на ринках, схильних до монополізації (в силу ефекту мереж чи великого капіталу). АМКУ у сфері телекомунікацій діє як запобіжник від антиконкурентних дій, зокрема

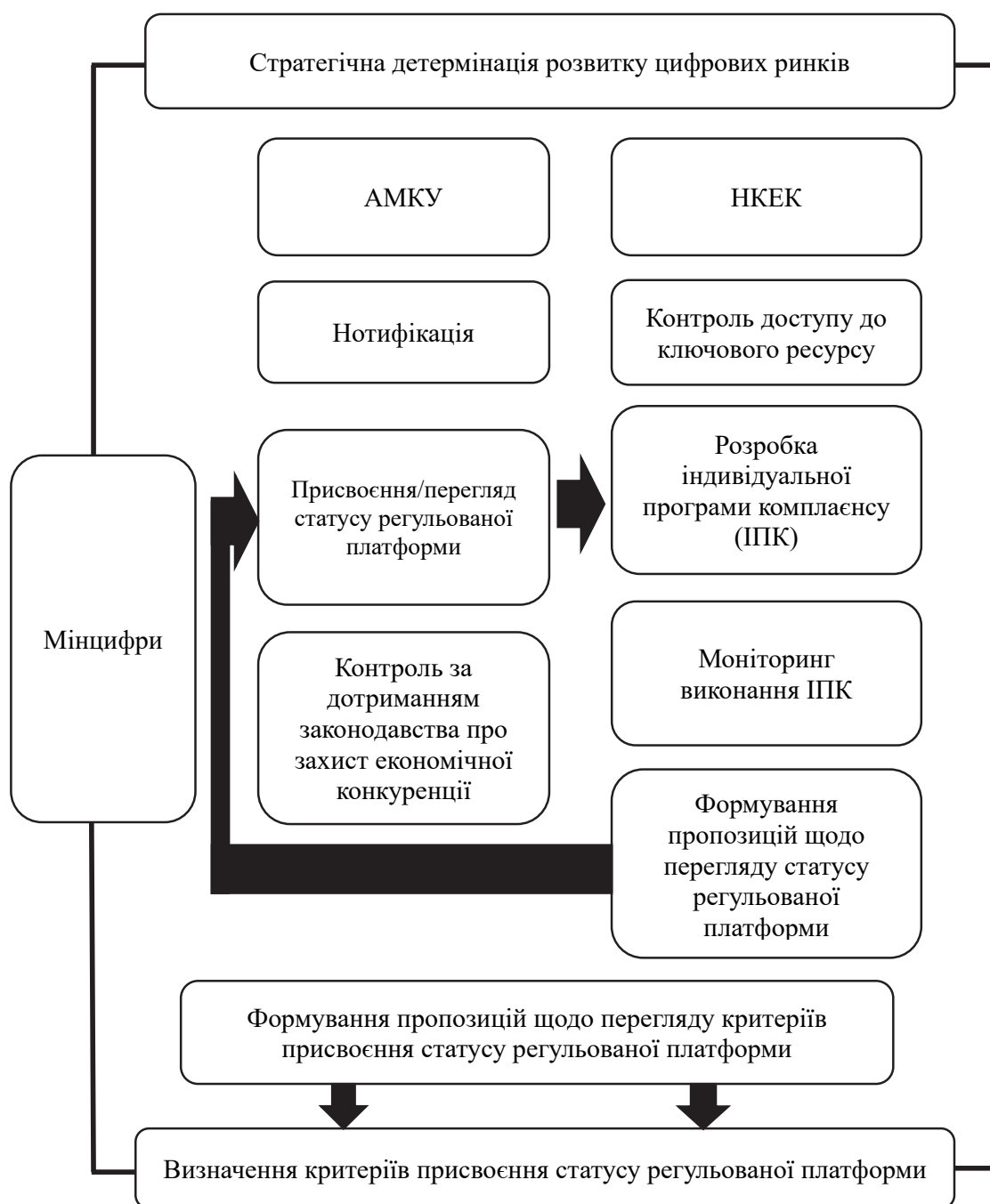


Рис. 1. Модель інституційної взаємодії регуляторів в Україні
Джерело: складено автором самостійно

він може порушити справу, якщо наприклад, декілька операторів вступили в змову або домінуюча компанія зловживає становищем у спосіб, який не був предметом прямих правил НКЕК. На практиці НКЕК та АМКУ підтримують взаємодію, зокрема узгоджують методики аналізу ринків, консультуються щодо рішень, які можуть вплинути на конкуренцію та ін.

Таким чином, інституційна модель взаємодії усіх трьох учасників регуляторного процесу, перш за все повинна бути зрозумілою для платформ в контексті розподілу функцій між цими органами, особливо це стосується потенційного оскарження рішення, щодо набуття нами статусу регульованої. Модель інституційної взаємодії регуляторів в Україні наведена на рис. 1.

Використовуючи досвід в енергетиці та телекомунікаціях, Міністерство цифрової трансформації має виконувати стратегічну та політико-нормативну роль. Зокрема на Міністерство буде покладено чотири основних напрямки діяльності: формування політики і стратегії, законодавчі ініціативи та гармонізація з ЄС, міжвідомча координація, стратегічні проєкти та підтримка галузі. Воно формуватиме державну політику у цифровій сфері, розроблятиме стратегії розвитку цифрової економіки та ініціюватиме законодавчі зміни. Зокрема, Мінцифри зможе відповідати за адаптацію українського законодавства до норм ЄС (наприклад, імплементацію підходів DMA/DSA) та за загальну координацію державної цифрової стратегії. При цьому Міністерство виступатиме координатором між АМКУ та НКЕК, забезпечуючи взаємодію при формуванні правил для платформ, але воно не повинно втручатися у поточне регулювання окремих платформ. По суті воно встановлюватиме рамкові правила і пріоритети, забезпечуючи узгодження дій різних органів та представлятиме Україну на міжнародному рівні з питань цифрового розвитку. Таким чином, Мінцифри виконуватиме роль «архітектора» регуляторної системи: воно визначає, які критерії і норми мають бути закладені в регулювання, і спрямовує законодавчі зміни, тоді як безпосередній нагляд та контроль за дотриманням правил здійснюють АМКУ та НКЕК.

Антимонopolний комітет України (АМКУ) відіграє ключову роль у визначенні і стримуванні ринкової влади домінуючих гравців — ця функція аналогічна в усіх секторах (цифрові ринки не є виключенням). Роль АМКУ, як органу захисту економічної конкуренції полягатиме у: встановленні ринкової влади оператора платформи, наданні статусу регульованої платформи, визначенні критеріїв моніторингу утримання такої ринкової влади як передумови дії статусу регульованої платформи та контролі та протидії зловживанням з боку регульованих платформ як суб'єктів ринкової влади. Фактично АМКУ виконуватиме контролюючу та правоохоронні функції. Але насамперед Комітет відповідатиме

за процедуру нотифікацій платформ, які при досягненні встановлених порогів зобов'язані повідомляти АМКУ про це, після чого Комітет передаватиме цю інформацію для внесення компанії до реєстру регульованих платформ. У випадку, якщо АМКУ матиме підозри, або ж отримає інформацію, що конкретна платформа досягла встановлених порогів, але не повідомила про це, Комітет на початковому етапі може ініціювати запит до платформи на надання нею інформації, щодо показників визначених у Законі. Якщо ж платформа надасть недостовірні дані, або ж відмовиться їх надавати, АМКУ зможе розпочати офіційне розслідування, щодо зловживань окремо взятої платформи.

Якщо платформа відповідатиме встановленим критеріям (досягне порогових показників ринкової влади), АМКУ офіційно присвоює їй статус регульованої платформи. Такий статус означає, що до платформи застосовуються спеціальні ex-ante зобов'язання та посилений нагляд з боку регулятора. Встановлення статусу відбувається прозоро і на основі доказового аналізу, щоб охопити саме ті платформи, які можуть суттєво впливати на конкуренцію. Комітет також визначатиме процедури моніторингу, за допомогою яких відстежується, чи продовжує оператор підтримувати свою ринкову владу на рівні, що обумовив надання статусу регульованої платформи. Це означає, що статус регульованої платформи не надається раз і назавжди, зокрема, якщо платформа втрачає ринкову силу (наприклад, з'являються сильні конкуренти або зменшується посередницька роль), АМКУ може переглянути або скасувати її регульований статус. Критерії такого перегляду наперед встановлені, і НКЕК, як галузевий регулятор, який займається постійним моніторингом може надавати рекомендації АМКУ, щодо перегляду статусу платформи, після такого повідомлення Комітет зможе ініціювати повторну нотифікацію та перегляд статусу платформи, з огляду на невідповідність встановленим критеріям.

Після визначення регульованих платформ їх слід внести до реєстру, оприлюдненого офіційно, наприклад, на сайті АМКУ. Це потрібно для прозорості та щоб усі зацікавлені сторони знали, хто саме підпадає під спеціальний нагляд. У ЄС перше рішення про визнання гейткіперів Єврокомісія прийняла через 6 місяців після набуття DMA чинності [18]. Україні, ймовірно, також знадобиться перехідний період: закон має запрацювати, компанії — подати дані, АМКУ — винести рішення. Тому, варто передбачити у законі строк (наприклад, 6–9 місяців) для початкового відбору та опублікування реєстру після набрання законом чинності, щоб процес не затягувався.

Контролююча функція АМКУ, насамперед полягає у тому, Комітет запобігає, виявляє і припиняє можливі зловживання з боку платформ. Навіть за наявності ex ante зобов'язань, АМКУ зберігає функцію ex post реагування — розслідування злов-

живань домінуючим становищем або антиконкурентних практик. Якщо платформа, яка має статус регульованої, зловживає своїм становищем (наприклад, надає преференції власним сервісам, дискримінує бізнес-користувачів чи перешкоджає конкуренції), АМКУ може розпочати справу про порушення законодавства про цифрові ринки.

Таким чином, вищезазначені критерії значною мірою узгоджуються з підходами ЄС, Німеччини та Великобританії. Спільна риса — поєднання гнучких кількісних і якісних показників при мінімізації потреби глибокого аналізу ринків для їх застосування. Це важливо, аби не зводити *ex ante* регулювання до тривалих процедур доказування, як у класичних справах про монополії. Натомість використовуються презумпції, якщо платформа велика і має багато користувачів — вона вважається здатною створювати вузькі місця на ринку і тому потребує додаткових зобов'язань.

Окрім цього, діяльність АМКУ на цифрових ринках буде тісно пов'язана із взаємодією з галузевим регулятором (НКЕК). На основі повідомлень від НКЕК про поведінку платформи, Комітет прийматиме рішення про початок розслідувань або про перегляд статусу платформи. Таким чином, АМКУ виступає вищою інстанцією конкурентного контролю, що вступає в дію коли необхідні примусові заходи або офіційні рішення щодо статусу і санкцій для платформи.

Нові правила *ex ante* регулювання в Україні передбачатимуть, що НКЕК виступатиме безпосереднім регулятором, що здійснює постійний моніторинг поведінки регульованих платформ і контроль за виконанням ними передбачених правил. Якщо АМКУ визначає кого регулювати, то НКЕК визначає як саме відбувається регулювання на постійній основі.

Однією із найважливіших функцій покладених на НКЕК є постійний моніторинг поведінки платформ. НКЕК на постійній основі відстежуватиме діяльність операторів, які отримали статус регульованих платформ. Це включає збір і аналіз інформації про те, як платформа взаємодіє з користувачами, бізнес-партнерами, конкурентами.. Після того, як платформа отримала статус регульованої, на неї будуть покладені визначені зобов'язання *ex ante*, наприклад, не дискримінувати сторонніх продавців, забезпечувати інтеоперабельність сервісів чи прозорість алгоритмів. НКЕК буде слідкувати за повсякденним виконанням цих правил, подібно до того, як НКРЕКП відстежує, чи дотримуються оператори мереж кодексів системи передачі та розподілу, правил ринку тощо. Такий нагляд запобігатиме порушенням ще до того, як вони стануть критичними. Таким чином, НКЕК діятиме проактивно, запобігаючи проблемним поведінковим моделям ще до втручання антимонопольного розслідування.

Кожна велика платформа має свої особливості бізнес-моделі, тому НКЕК, аналогічно до НКРЕКП,

може впровадити практику індивідуальних планів дотримання правил. В енергетиці, наприклад, регулятор щорічно затверджує інвестиційні програми операторів систем, що фактично є дорожньою картою, як компанія покращить мережі, підвищить якість послуг, усуне «вузькі місця». Для інформаційно-комунікаційних платформ можна застосувати подібний підхід, за якого після призначення *ex ante* зобов'язань платформа разом з регулятором розробляє спеціальну програму — перелік конкретних кроків і заходів, які вона виконає в зазначені строки, щоб відповідати новим правилам. Наприклад, якщо платформа зобов'язана забезпечити інтеоперабельність з меншими сервісами, план може передбачати етапи відкриття API чи протоколів; якщо вимагається розділення даних, план опише впровадження технічних рішень для цього. НКЕК буде затверджувати ці плани та моніторити їх виконання, даючи тим самим компанії зрозумілу траєкторію до відповідності (аналогічно до поетапної реалізації нової моделі ринку електроенергії у 2019 році, що відбувалася за графіком під наглядом регулятора [19]). Таким чином, Комісія контролює виконання цього плану, регулярно перевіряючи прогрес і надаючи рекомендації чи вимоги щодо коригування дій платформи.

Одним із важливих аспектів регулювання є забезпечення недискримінаційного доступу до основних ресурсів або сервісів, що надає платформа, для інших учасників ринку. Наприклад, в енергетиці регулятор забезпечує рівний доступ до електричних мереж для всіх виробників та споживачів, де мережевий оператор не може відмовити у приєднанні чи встановити дискримінаційні умови транспортування енергії. Аналогічно, інформаційно-комунікаційна платформа володіє «ключовим ресурсом» — наприклад, маркетплейс контролює доступ продавців до покупців, а соцмережа контролює доступ розробників до своєї екосистеми. НКЕК має гарантувати, що умови доступу до цього ресурсу є недискримінаційними, прозорими і справедливими для всіх учасників ринку. Це може включати регулювання умов публікації додатків у домінуючому магазині, умов доступу сторонніх сервісів до платформи, чи умов розміщення товарів на великих маркетплейсах. Енергетичний аналог — вимога ТРА (third-party access) до мереж, закріплена в законі: кожен виробник електроенергії має право на доступ до мереж за тарифами і правилами, встановленими регулятором [20]. У цифровому вимірі це перетворюється на вимогу, щоб регульована платформа надавала доступ до своєї цифрової інфраструктури на прозорих умовах для бізнес-користувачів і споживачів.

В енергетичній сфері НКРЕКП традиційно встановлює тарифи на послуги природних монополій (передача, розподіл, тощо) та слідкує за якістю постачання (надійність електромереж, перерви в електропостачанні тощо). У випадку

інформаційно-комунікаційних платформ пряме тарифне регулювання не може бути дієвим інструментом, адже більшість послуг для кінцевих користувачів безкоштовні, проте ціна і умови доступу для бізнес-сторони можуть вимагати контролю. Зокрема, НКЕК може аналізувати розмір комісій, які платформа стягує з продавців/розробників, або умови надання рекламних послуг, на предмет їх обґрунтованості та можливих дискримінацій. На Комісію також буде покладено оцінку якості послуг, що надає платформа, щоб умови використання чи доступ до інфраструктури були рівними для всіх і відповідали заявленим параметрам. НКЕК може вимагати від платформи оприлюднення цих даних, забезпечуючи контроль їх дотримання, тим самим запобігаючи експлуатації «вузьких місць» платформою для придушення конкуренції.

Як орган, що перебуває найближче до ринку, НКЕК повинен постійно аналізувати ефективність запроваджених правил і критеріїв. У разі зміни ринкових умов чи появи нових видів платформ Комісія готуватиме пропозиції щодо перегляду критеріїв віднесення платформи до регульованих. Наприклад, якщо певні важливі платформи залишаються поза регуляцією через занадто високі порогові значення, НКЕК може ініціювати зниження таких порогів або додати нові критерії (як-от рівень впливу на суміжні ринки, обсяг зібраних даних тощо). Ці пропозиції НКЕК направлятиме до Мінцифри та АМКУ для обговорення і, за необхідності, лобювати внесення змін до законодавства чи нормативних актів.

Важливо також запровадити зрозумілу процедуру механізму скарг, за якою бізнес-користувачі або навіть споживачі могли б повідомити регулятору про те, що платформа не дотримується правил. Наприклад, продавець на маркетплейсі може поскаржитися, що його необґрунтовано прибрали з платформи або, що платформа ввела нову політику, яка його дискримінує. Такі скарги мають прийматися і розглядатися оперативно, будучи своєрідним аналогом звернень в антимонопольні органи, але з огляду на нові правила. Регулятор зможе використовувати скарги як підставу для перевірок. В цьому контексті також важливо, дотримання розподілу отримання таких скарг, ініціатори таких звернень повинні чітко розуміти, якщо скарга стосується недотримання конкретних правил встановлених регулятором НКЕК, то вона подається до Комісії, у випадку зловживань або ж усунення конкуренції — до АМКУ. Такий розподіл забезпечить компетентний розгляд поданої скарги і убезпечить її ініціатора від втрати часу та ресурсів, більш того за такого розподілу органи державної влади розглядатимуть звернення в межах своїх повноважень, не допускаючи плутанини та розпорошення функцій.

Попереджувальний нагляд ефективніший, коли регулятор не тільки карає, але й направляє компанії. Доцільно запровадити практику консультацій: регульовані платформи можуть звертатися до регу-

лятора за роз'ясненнями, як виконувати ту чи іншу норму такий підхід узгоджуватиметься з вищезгаданою практикою індивідуальних планів дотримання правил. Також регулятор може повідомляти компанію про виявлені недоліки і давати шанс добровільно їх усунути (у певний строк) до застосування штрафів.

Якщо у процесі моніторингу НКЕК виявлятиме ознаки серйозного порушення з боку регульованої платформи зокрема, систематичне невиконання ex-ante зобов'язань, приховані практики обходу вимог або нові форми антиконкурентної поведінки — Комісія інформуватиме про це АМКУ. НКЕК готує детальні матеріали спостережень і аналізу та надсилає рекомендацію до АМКУ відкрити справу про порушення конкурентного законодавства. Такий підхід спрямований на усунення антиконкурентних практик, проте він не вирішує проблеми недотримання встановлених НКЕК правил. В контексті енергетики для компанії, що порушила правила встановлені НКРЕКП, існує ризик втрати ліцензії. Оскільки на цифрових ринках ліцензії не передбачені, Комісія повинна запровадити механізм відповідальності для платформ, які недотримуються вимог. Оптимальним рішенням має стати — штраф у розмірі 10% від річного доходу платформи.

Таким чином забезпечується безперервність регуляторного процесу: НКЕК сигналізує про проблему, а АМКУ своїми повноваженнями притягає винних до відповідальності. Ця співпраця гарантує, що жодне зловживання не залишиться поза увагою — навіть те, що виходить за межі формальних ex ante правил, буде розслідуване в порядку антимонопольного законодавства.

Отже, інституційна модель регулювання цифрових ринків в Україні передбачатиме, що НКЕК — це операційний регулятор, який щоденно взаємодіє з інформаційно-комунікаційними платформами, слідує за їхньою поведінкою та забезпечує виконання ними правил гри. НКЕК як незалежний регулятор тісно взаємодіє з АМКУ, де: Комісія діє на випередження і в режимі реального часу, тоді як АМКУ втручається для юридичного врегулювання найскладніших випадків та санкціонування порушників.

Висновки. Підсумовуючи, інституційна реформа зводиться не стільки до створення нових органів, скільки до чіткого визначення ролей існуючих. Пропонована модель забезпечує оперативність запуску регулювання (залучені органи вже функціонують), відповідність європейським практикам і ефективне використання обмежених державних ресурсів. Чіткий розподіл функцій між Мінцифри, АМКУ та НКЕК створить умови за яких буде дотримано баланс влади схожий до практик, що діють в природно-монопольних галузях. Такий підхід забезпечить об'єктивність за рахунок системи стримувань та противаг, що позитивно вплине на конкурентне середовище на цифрових ринках.

Література

1. Crémer, J, Dinielli, D, Heidhues, P, Kimmelman, G, Monti, G, Podszun, R, Schnitzer, M, Morton, F S & de Streel, A (2023). Enforcing the Digital Markets Act: Institutional choices, compliance, and antitrust', *Journal of Antitrust Enforcement*, vol. 11 (3), 315–349.
2. Mariniello, M. (2025). Efficiency and distribution in the European Union's digital deregulation push. Policy Brief 31/2025, Bruegel.
3. Skara, G., Muçollari, O., & Hajdini, B. (2024). Adapting the Competition Policy for the Digital Age: Assessing the EU's Approach. *Laws*, 13(5), 64.
4. Boscheck, R. (2024). The EU's digital markets act: Regulatory reform, relapse or reversal?, *Sciendo*, Warsaw, Vol. 59, Iss. 3, pp. 154–159.
5. Hoffmann, J., Herrmann, L., Kestler, L. (2022) Gatekeeper's Potential Privilege — the Need to Limit DMA Centralisation Max Planck Institute for Innovation & Competition Research Paper No. 23–01.
6. van den Boom, J. (2023). What does the Digital Markets Act harmonize?– exploring interactions between the DMA and national competition laws, *European Competition Journal*, 19:1, 57–85.
7. Конкуренція на цифрових ринках. Досвід інституційного розвитку та бачення майбутнього. URL: <https://amcu.gov.ua/news/konkurenciya-na-cifrovih-rinkah-dosvid-institucijnogo-rozvitku-ta-bachennya-majbutnogo> (дата звернення: 11.11.2025).
8. Про Антимонопольний комітет : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
9. Про захист економічної конкуренції : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
10. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
11. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова КМУ про. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
12. Уряд розширює повноваження Мінцифри: нова постанова про робототехніку, ІІІ та напівпровідникові технології. URL: <https://is.gd/RH6L72> (дата звернення: 14.11.2025).
13. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
14. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1971-20#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
15. Про електронні комунікації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
16. НКРЕКП VS АМКУ — хто має визначати правила гри на ринку електроенергії? URL: <https://is.gd/Z3H9Zh> (дата звернення: 19.11.2025).
17. АМКУ може розглянути справу проти ДТЕК без участі НКРЕКП. URL: <https://is.gd/cT7NHZ> (дата звернення: 10.11.2025).
18. Digital Markets Act: Ensuring fair and open digital markets. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/qanda_20_2349/QANDA_20_2349_EN.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
19. Про новий ринок електроенергії в Україні. URL: <https://is.gd/ZWSh5T> (дата звернення: 19.11.2025).
20. Про затвердження Правил надання доступу до інфраструктури об'єкта електроенергетики : Постанова КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/853-2018-п> (дата звернення: 16.11.2025).

References

1. Crémer, J, Dinielli, D, Heidhues, P, Kimmelman, G, Monti, G, Podszun, R, Schnitzer, M, Morton, F S & de Streel, A (2023). Enforcing the Digital Markets Act: Institutional choices, compliance, and antitrust', *Journal of Antitrust Enforcement*, vol. 11 (3), 315–349.
2. Mariniello, M. (2025). Efficiency and distribution in the European Union's digital deregulation push. Policy Brief 31/2025, Bruegel.
3. Skara, G., Muçollari, O., & Hajdini, B. (2024). Adapting the Competition Policy for the Digital Age: Assessing the EU's Approach. *Laws*, 13(5), 64.
4. Boscheck, R. (2024). The EU's digital markets act: Regulatory reform, relapse or reversal?, *Sciendo*, Warsaw, Vol. 59, Iss. 3, pp. 154–159.
5. Hoffmann, J., Herrmann, L., Kestler, L. (2022) Gatekeeper's Potential Privilege — the Need to Limit DMA Centralisation Max Planck Institute for Innovation & Competition Research Paper No. 23–01.
6. van den Boom, J. (2023). What does the Digital Markets Act harmonize? – exploring interactions between the DMA and national competition laws, *European Competition Journal*, 19:1, 57–85.

7. Antimonopoly Committee of Ukraine. Competition in Digital Markets: Institutional Development Experience and a Vision for the Future. URL: <https://amcu.gov.ua/news/konkurenciya-na-cifrovih-rinkah-dosvid-institucijnogo-rozvitku-ta-bachennya-majbutnogo>
8. Law of Ukraine “On the Antimonopoly Committee of Ukraine”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
9. Law of Ukraine “On Protection of Economic Competition”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
10. Law of Ukraine “On Protection Against Unfair Competition”. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution “Issues of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>
12. The Government Expands the Powers of the Ministry of Digital Transformation: a New Resolution on Robotics, AI and Semiconductor Technologies. URL: <https://is.gd/RH6L72>
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order “On Approval of the Strategy for the Development of the Electronic Communications Sector of Ukraine until 2030 and the Operational Action Plan for 2025–2027”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text>
14. Law of Ukraine “On the National Commission for the State Regulation of Electronic Communications, Radio Frequency Spectrum and Postal Services”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1971-20#Text>
15. Law of Ukraine “On Electronic Communications”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
16. NEURC vs AMCU — Who Should Set the Rules of the Electricity Market? URL: <https://is.gd/Z3H9Zh>
17. AMCU may consider a case against DTEK without the participation of NEURC. Ukrainian Energy. URL: <https://is.gd/cT7NHZ>
18. Digital Markets Act: Ensuring fair and open digital markets. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/qanda_20_2349/QANDA_20_2349_EN.pdf
19. On the New Electricity Market in Ukraine. URL: <https://is.gd/ZWSh5T>
20. Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution “On Approval of the Rules for Access to the Infrastructure of an Electric Power Facility,” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/853-2018-п>

УДК 330.341.1:004(477)

Дергалюк Марта Олексіївна

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і підприємництва
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Derhaliuk Marta

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*
ORCID:0000-0002-9244-1625

Василенко Вадим Анатолійович

*аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*

Vasylenko Vadym

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration, Management and Marketing
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*
ORCID: 0009-0004-4060-4412

Гнатюк Юрій Юрійович

*здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти
за спеціальністю 051 «Економіка»*

*кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнського національного технічного університету*

Hnatiuk Yuri

*Postgraduate Student at the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education
in the Specialty 051 "Economics" of the
Department of Economics, Management and Commercial Activities
Central Ukrainian National Technical University*
ORCID:0009-0005-9996-1331

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11607

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ КРИЗИ

DIGITAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY AS A FOUNDATION FOR SUSTAINABLE POST-CRISIS RECOVERY

Анотація. Вступ. Цифрова трансформація набула статусу провідної детермінанти економічної резилієнтності України в умовах пролонгованих кризових явищ та воєнної агресії, оскільки сучасні цифрові технології забезпечують безперервність виробничих процесів, функціонування державних сервісів, реконфігурацію бізнес-моделей та модернізацію критичної інфраструктури. Динамічна розбудова цифрової інфраструктури, експансія електронного врядування, зростання інформаційно-технологічного сектору та посилення кіберзахисту формують новий базис економічного відновлення держави.

Мета. Метою статті є комплексне дослідження стану цифрової трансформації економіки України, визначення її впливу на макроекономічні параметри та обґрунтування стратегічних векторів цифрового розвитку як фундаменту сталого післявоєнного відновлення.

Матеріали і методи. У дослідженні імплементовано системний підхід, статистичний аналіз, компаративний метод, структурно-логічне узагальнення та елементи прогностного моделювання, що уможлиблює оцінювання цифрової

інфраструктури, розвитку електронних сервісів, ринку інформаційно-технологічних послуг, рівня цифровізації бізнесу та стану кібербезпеки. Інформаційну базу сформовано на основі відкритих статистичних джерел, міжнародних цифрових рейтингів та аналітичних звітів.

Результати. Отримані результати засвідчують суттєве зростання цифрової інфраструктури, підвищення рівня інтернет-пенетрації, масштабування хмарних технологій і цифрових сервісів. Доведено, що цифровізація стимулює зростання продуктивності праці, нарощування експорту інформаційно-технологічних послуг, розвиток фінансових технологій та електронної комерції, а також посилення економічної стійкості. Встановлено позитивну кореляцію між рівнем цифрової готовності та темпами економічного зростання.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є розроблення сценаріїв цифрової стратегії України до 2035 року, оптимізація інструментів інвестиційної підтримки цифрового бізнесу, поглиблення міжнародної кооперації в галузях штучного інтелекту, кібербезпеки та індустрії 4.0, а також удосконалення національної системи цифрових компетенцій як основи довгострокового інноваційного розвитку держави.

Ключові слова: цифрова економіка, цифрова трансформація, інноваційний розвиток, післявоєнне відновлення, цифрова інфраструктура, сталий розвиток.

Summary. Introduction. Digital transformation has acquired the status of a key determinant of Ukraine's economic resilience under prolonged crisis phenomena and military aggression, since modern digital technologies ensure the continuity of production processes, the functioning of public services, the reconfiguration of business models and the modernization of critical infrastructure. The dynamic development of digital infrastructure, the expansion of e-governance, the growth of the information technology sector and the strengthening of cybersecurity form a new basis for the country's economic recovery.

Purpose. The purpose of the article is a comprehensive study of the state of digital transformation of Ukraine's economy, the identification of its impact on macroeconomic parameters, and the substantiation of strategic vectors of digital development as the foundation of sustainable post-war recovery.

Materials and methods. The research implements a systemic approach, statistical analysis, comparative methods, structural and logical generalization, and elements of forecasting modelling, which makes it possible to assess digital infrastructure, the development of electronic services, the market for information technology services, the level of business digitalization and the state of cybersecurity. The information base is formed on the basis of open statistical sources, international digital ratings and analytical reports.

Results. The results obtained indicate a substantial expansion of digital infrastructure, an increase in the level of internet penetration, and the scaling up of cloud technologies and digital services. It is proved that digitalization stimulates labour productivity growth, an increase in the export of information technology services, the development of financial technologies and e-commerce, as well as the strengthening of economic resilience. A positive correlation between the level of digital readiness and the pace of economic growth has been established.

Prospects. Promising areas for further scientific exploration include the development of scenarios for Ukraine's digital strategy up to 2035, the optimization of instruments for investment support of digital business, the deepening of international cooperation in the fields of artificial intelligence, cybersecurity and Industry 4.0, as well as the improvement of the national system of digital competences as the basis for the country's long-term innovative development.

Key words: digital economy, digital transformation, innovative development, post-war recovery, digital infrastructure, sustainable development.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація в Україні демонструє складний, але поступальний характер розвитку, що обумовлено як внутрішніми можливостями держави щодо модернізації інфраструктури, так і зовнішніми викликами, серед яких вирішальну роль відіграють війна, глобальна конкуренція та прискорення темпів технологічних інновацій. Актуальність наукової розвідки обґрунтовується асиметричним та несистемним характером цифрової трансформації в Україні, що посилюється впливом екзогенних чинників, передусім воєнного конфлікту, внаслідок чого ускладнюється становлення інтегрованої цифрової економіки, спроможної забезпечити сталий розвиток у післявоєнний період. Водночас брак координованих стратегічних інструментів регулювання цифровізаційних процесів гальмує модернізаційні трансформації економічної системи.

Окреслена проблематика зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу та ідентифікації результативних векторів цифрової трансформації в контексті державного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукового доробку та фахових публікацій засвідчує, що питання цифрової трансформації національного господарства набуло статусу пріоритетного вектора. У дослідженнях Коваль О., Лишак О. [4], Македон В.В., Байлова О.О. [8], Іванова Н. [15] обґрунтовується теза про те, що цифровізація функціонує як каталізатор структурних трансформацій, стимулює зростання продуктивності праці, розширює частку високотехнологічних галузей і формує інноваційно-сприятливе середовище. Науковці акцентують увагу на тому, що цифрова інфраструктура, зокрема мережі п'ятого покоління, хмарні

технології, дата-центри та інтелектуальні системи, становить базис для розбудови інноваційних виробничих і управлінських платформ.

У наукових працях Добровольський В. [2], Ніжейко К., Залевський М. [10], Фісуненко Н., М'ячин В. [13] досліджуються аспекти цифрового врядування, особливо в контексті експансії електронних послуг, імплементації систем цифрової ідентифікації та розвитку відкритих даних, що сприяє редукції транзакційних витрат і посиленню транспарентності публічного сектору. Окремий сегмент наукових розвідок (Таранич О.В., Матвійчук В.В. [12], Максименко І., Акімов А., Маркова С. [18], Онищенко С. та ін. [19]) зосереджений на впливі цифровізаційних процесів на економічну безпеку, зокрема на зростанні значущості кіберзахисту та резистентності критичної інфраструктури в умовах зовнішніх загроз. У публікаціях також наголошується на критичності розвитку цифрового людського капіталу, адже дефіцит фахівців інформаційних технологій і цифрових компетенцій залишається істотним фактором для України.

Мета статті — дослідити процеси забезпечення трансформації в розрізі драйвера сталого післявоєнного відновлення економіки України.

Завдання дослідження:

- здійснити аналіз актуального стану та трендів цифрової трансформації в Україні;
- провести оцінювання впливу цифрових рішень на економічне зростання, продуктивність праці, відновлення пріоритетних галузей економіки та посилення конкурентоспроможності України в контексті післявоєнної реконструкції.
- обґрунтувати стратегічні вектори та рекомендації щодо цифрової трансформації України на період 2030–2035 років з урахуванням глобальних тенденцій, передового міжнародного досвіду та потреб післявоєнного розвитку.

Матеріали і методи. Методологічним фундаментом виступає системний підхід, що уможливорює дослідження цифрової економіки як інтегрованої багаторівневої системи, в якій функціонують та взаємодіють інфраструктурні, інституційні, технологічні та соціально-економічні елементи. В межах наукової розвідки імплементовано методи систематизації та узагальнення, які уможливають виокремлення

провідних тенденцій цифровізації та експлікацію логіки її впливу на макроекономічні параметри.

Значне місце відведено компаративному аналізу для зіставлення рівня цифрового розвитку України з міжнародними індикаторами та стандартами, що ідентифікувало конкурентні переваги та обмеження національної цифрової політики. Метод статистичного аналізу застосовано з метою дослідження динаміки розвитку цифрової інфраструктури, електронних сервісів, ринку інформаційно-технологічних послуг. Інструментарій прогностичного моделювання використовується для оцінки потенційного впливу цифрових детермінант на валовий внутрішній продукт, показники зайнятості, продуктивність праці та інноваційну активність економічних агентів.

Виклад основного матеріалу. Формування сучасної цифрової інфраструктури в Україні відбувається нерівномірними, але досить динамічними темпами, оскільки розширення широкосмугового інтернет-покриття, модернізація телекомунікаційних мереж і збільшення кількості дата-центрів визначають спроможність держави забезпечувати безперервність цифрових сервісів, здійснювати електронне урядування та підтримувати функціонування приватного сектору в умовах підвищених ризиків, пов'язаних зі збройною агресією та кіберзагрозами. При цьому трендом є зростання частки населення, охопленого швидкісним мобільним інтернетом, а також поява 5G-пілотів, які створюють основу для подальшої індустріальної автоматизації та розвитку Інтернету речей (табл. 1) [14].

Розвиток електронного урядування в Україні став одним із найбільш системних напрямів цифрової трансформації, оскільки прогрес у впровадженні платформи «Дія», цифрових реєстрів, інтегрованих електронних сервісів та е-демократії забезпечив не тільки оперативність взаємодії між державою та громадянами. Також мінімізуються корупційні ризики, що сприяє прозорості державних процесів, формує позитивне сприйняття цифрової держави та зміцнює довіру суспільства до публічних інституцій, що є критично важливим для держави в умовах кризових явищ. Кількість доступних послуг у «Дії» зростає щороку, а цифрові документи дедалі частіше замінюють паперові аналоги, що значно підвищує

Таблиця 1

Динаміка розвитку цифрової інфраструктури в Україні для 2018–2025 рр.

Показник	2018	2020	2022	2024	2025 (оцінка)
Рівень інтернет-проникнення, % населення	66%	71%	78%	82%	84%
Покриття 4G, % території	52%	67%	79%	89%	92%
Швидкість мобільного інтернету (Mbps)	22	28	33	40	45
Кількість дата-центрів, од.	34	41	49	55	58
Обсяг ринку хмарних послуг, млн. дол. США	85	135	210	320	380
Частка підприємств, що використовують хмарні технології	11%	14%	23%	31%	36%

Джерело: побудовано автором на основі [9]

ефективність державного управління навіть під час воєнних обставин, коли онлайн-доступ до сервісів є одним із ключових механізмів забезпечення стабільності соціально-економічного життя [16, с. 804].

Український IT-сектор, попри руйнування інфраструктури, мобілізаційні обмеження та загальний фінансовий тиск на економіку, продовжує демонструвати зростання експорту послуг, розвиток продуктивних компаній, активне впровадження інновацій бізнесом і зростання кількості фахівців, залучених до глобальних технологічних проєктів. Це вказує на високий рівень адаптивності галузі та її здатність конкурувати на міжнародних ринках, забезпечуючи до 40% експорту послуг України [1, с. 311].

Водночас внутрішній цифровий бізнес також розширюється, оскільки компанії впроваджують ERP-системи, CRM-платформи, автоматизацію логістики та HR-процесів, що підвищує продуктивність та оптимізувати витрати в умовах нестабільності. Застосування штучного інтелекту та автоматизованих систем у приватному й державному секторах дедалі більше впливає на формування технологічного середовища України, оскільки алгоритми машинного навчання активно використовуються у фінансовому секторі, логістиці, промисловому виробництві та сфері безпеки. Ринок e-commerce також демонструє стале зростання, значною мірою зумовлене зростанням онлайн-споживання, розвитком маркетплейсів і переходом малого та середнього бізнесу до цифрових каналів збуту, що, у свою чер-

гу, сприяє модернізації логістики, розвитку складів і збільшенню обсягів цифрових транзакцій (табл. 2).

Проте цифровізація державних сервісів, розвиток електронної демократії та фінтех-сектору суттєво посилюють позиції України, що дозволяє країні зберігати стабільний рейтинг цифрової зрілості навіть у періоди турбулентності.

Цифрові технології поступово перетворюються на головну рушійну силу соціально-економічного розвитку України, оскільки саме здатні забезпечити можливість оптимізувати виробничі та управлінські процеси, прискорювати прийняття управлінських рішень, зменшувати транзакційні витрати, формувати нову якість економічної взаємодії між державою, бізнесом і громадянами, а також створювати передумови для структурних зрушень, що сприяють модернізації економіки та її довгостроковій стійкості [11].

Поточний економічний простір України дедалі більше спирається на цифрові інструменти, адже саме вони забезпечують підвищення продуктивності через автоматизацію рутинних операцій, зменшення навантаження на персонал і можливість точного прогнозування попиту, фінансових ризиків та виробничих коливань; водночас цифровізація створює умови для розвитку нових бізнес-моделей, включаючи цифрові платформи, віддалені послуги, маркетплейси, інтелектуальне виробництво та дистанційну роботу, що стало особливо важливим у період воєнних обмежень (табл. 3).

Таблиця 2

**Статистичні показники розвитку цифрового бізнесу та інновацій в Україні
у періоді 2018–2025 рр.**

Показник	2018	2020	2022	2024	2025 (оцінка)
Експорт IT-послуг, млрд. дол. США	4,5	5,8	7,3	8,9	9,5
Частка e-commerce у роздрібній торгівлі, %	4%	7%	11%	14%	16%
Кількість фінтех-компаній, од.	110	135	160	185	200
Обсяг інвестицій у стартапи, млн. дол. США	54	96	113	182	210
Частка підприємств, що використовують AI-технології	2%	4%	7%	10%	13%
Обсяг безготівкових операцій населення, млрд. грн.	850	1280	1800	2500	2800

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Таблиця 3

**Статистичні індикатори впливу цифровізації на економічне зростання України
для періоду 2018–2025 рр.**

Показник	2018	2020	2022	2024	2025 (оцінка)
Внесок цифрового сектору у ВВП, %	3,8	4,2	4,8	5,4	5,7
Продуктивність праці у цифровому секторі (тис. дол. США/на 1 зайнятого)	23	28	32	37	40
Частка автоматизованих бізнес-процесів на підприємствах	19%	24%	31%	39%	45%
Кількість підприємств, що використовують ERP/CRM, тис. од.	18	23	30	37	42
Питома вага цифрових сервісів у B2C-транзакціях	12%	19%	27%	34%	39%
Зростання продуктивності підприємств, що впровадили AI, %	0	6	11	16	19

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Кіберзахист у сучасних умовах стає одним із головних аспектів цифрової трансформації, оскільки війна супроводжується не лише фізичними атаками на інфраструктуру, але й постійними кібератаками на державні реєстри, фінансові установи, критичні енергетичні системи та телекомунікаційні мережі. Кібербезпека стає не тільки технологічною, але й економічною категорією, адже стійкість цифрової економіки визначає можливість її функціонування у будь-яких обставинах, забезпечуючи безперервність логістики, роботи державних електронних сервісів, банківської системи та загалом — економічної активності країни (табл. 4) [3, с. 356].

Вплив цифрової трансформації на макроекономічні показники України демонструє високу кореляцію між рівнем цифровізації та темпами економічного зростання, що підтверджується моделями, у яких підвищення індексу цифрової готовності економіки на один пункт супроводжується зростанням ВВП у середньому на 0,35–0,45%, залежно від галузевої структури та рівня технологічної оснащеності підприємств; при цьому зростання експорту ІТ-послуг має один із найсильніших прогнозованих ефектів на економічну динаміку завдяки високій доданій вартості цього сектору та його відносній незалежності від фізичної інфраструктури, що допомогло галузі залишатися стабільною навіть під час активних бойових дій [20, с. 164–165].

Стратегічне переосмислення цифрового розвитку України у післявоєнний період передбачає не тільки технічне оновлення інфраструктурних платформ та формування нової архітектури цифрових сервісів, але й комплексне переформатування моделей управління, людського капіталу, інноваційних екосистем та регуляторних підходів. Саме тому цифрова трансформація має розглядатися не як сукупність окремих ІТ-проектів, а як системний перехід до економіки, що базується на даних, аналітиці, автоматизації та інтелектуальних рішеннях, здатних забезпечити стабільність і зростання в умовах постійної невизначеності та зовнішнього тиску [17, с. 42–43]. Поява 5G в Україні створює принципово нову основу для формування високопродуктивних цифрових сервісів, які потребують мінімальної затримки, високої пропускної здатності та здатності обробляти вели-

чезні масиви даних у режимі реального часу, що є критично важливим для промислової автоматизації, безпілотного транспорту, енергетичних систем нового покоління та телемедицини рішень, здатних функціонувати навіть за умов обмеженого доступу до традиційних інфраструктур [5].

Впровадження інтелектуальних інфраструктур передбачає створення мережі «розумних» виробничих майданчиків, цифрових транспортних коридорів, автоматизованих логістичних вузлів та енергомереж, які використовують предиктивну аналітику й алгоритми машинного навчання для підвищення стійкості, ефективності та точності управління (рис. 1) [6].

Післявоєнне відновлення України створює вікно можливостей для розширення співпраці з міжнародними інноваційними центрами, технологічними корпораціями, дослідницькими інститутами та інвестиційними фондами, оскільки глобальна спільнота виявляє значний інтерес до включення України в європейські та світові технологічні ланцюги, а також до створення спільних інноваційних проєктів у сферах кібербезпеки, оборонних технологій, енергетики та цифрової інфраструктури. Залучення іноземних інвестицій у цифрову інфраструктуру, ІТ-сектор, наукові дослідження та індустріальні хаби дозволить не тільки пришвидшити модернізацію економіки, але й забезпечити зміцнення інноваційної бази держави, що є необхідною умовою для формування сталого та технологічно орієнтованого економічного порядку; ефективність партнерств залежатиме від створення прозорих умов, стабільного законодавства, захищеності даних та інтеграції України у європейські стандарти цифрового регулювання [7, с. 274–275].

У межах стратегічного підходу важливим буде створення стимулюючого інституційного середовища, яке б підтримувало інновації, забезпечувало доступ до фінансування та гарантувало рівні можливості для цифрових стартапів, середнього бізнесу та великих корпорацій, а також сприяло зниженню регуляторних бар'єрів, що сьогодні уповільнюють процеси цифрової трансформації; при цьому особлива увага має бути приділена цифровим правам громадян, захисту персональних даних та етичним

Таблиця 4

Показники цифрової безпеки та стійкості цифрової економіки України за 2018–2025 рр.

Показник	2018	2020	2022	2024	2025 (оцінка)
Місце України в NCSI (глобальний індекс кібербезпеки)	54	38	36	32	29
Кількість зареєстрованих кібератак на держсектор, тис. шт.	17	22	40	52	55
Частка підприємств, що впровадили системи кіберзахисту	21%	29%	37%	45%	52%
Частка цифрових сервісів, захищених двофакторною автентифікацією	12%	25%	41%	57%	63%
Кількість фахівців з кібербезпеки, тис. осіб	13	16	19	23	25
Рівень стійкості державних реєстрів до атак (оцінка 1–10)	4,1	5,3	6,8	7,4	7,9

Джерело: побудовано автором на основі [21; 22]

аспектам використання штучного інтелекту, які визначають довіру суспільства до цифрової держави (табл. 5).

Розробка цифрової стратегії України на період 2030–2035 років повинна враховувати необхідність формування економіки, орієнтованої на дані, інновації та автоматизацію, що передбачає створення цілісної системи цифрового управління, розвиток національної інфраструктури обміну даними, підвищення рівня кіберстійкості, максимальне використання штучного інтелекту в державному секторі та формування нової моделі цифрового підприємництва.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження встановлено, що цифрова інфраструктура України, незважаючи на асиметричність розвитку, характеризується сталою позитивною динамікою, що підтверджується зростанням показників інтернет-пенетрації, експансією покриття мереж четвертого покоління, підвищенням швидкості мобільного інтернет-зв'язку, нарощуванням кількості центрів обробки даних і масштабуванням ринку хмарних сервісів.

Встановлено, що цифрова трансформація функціонує як один із провідних драйверів соціально-

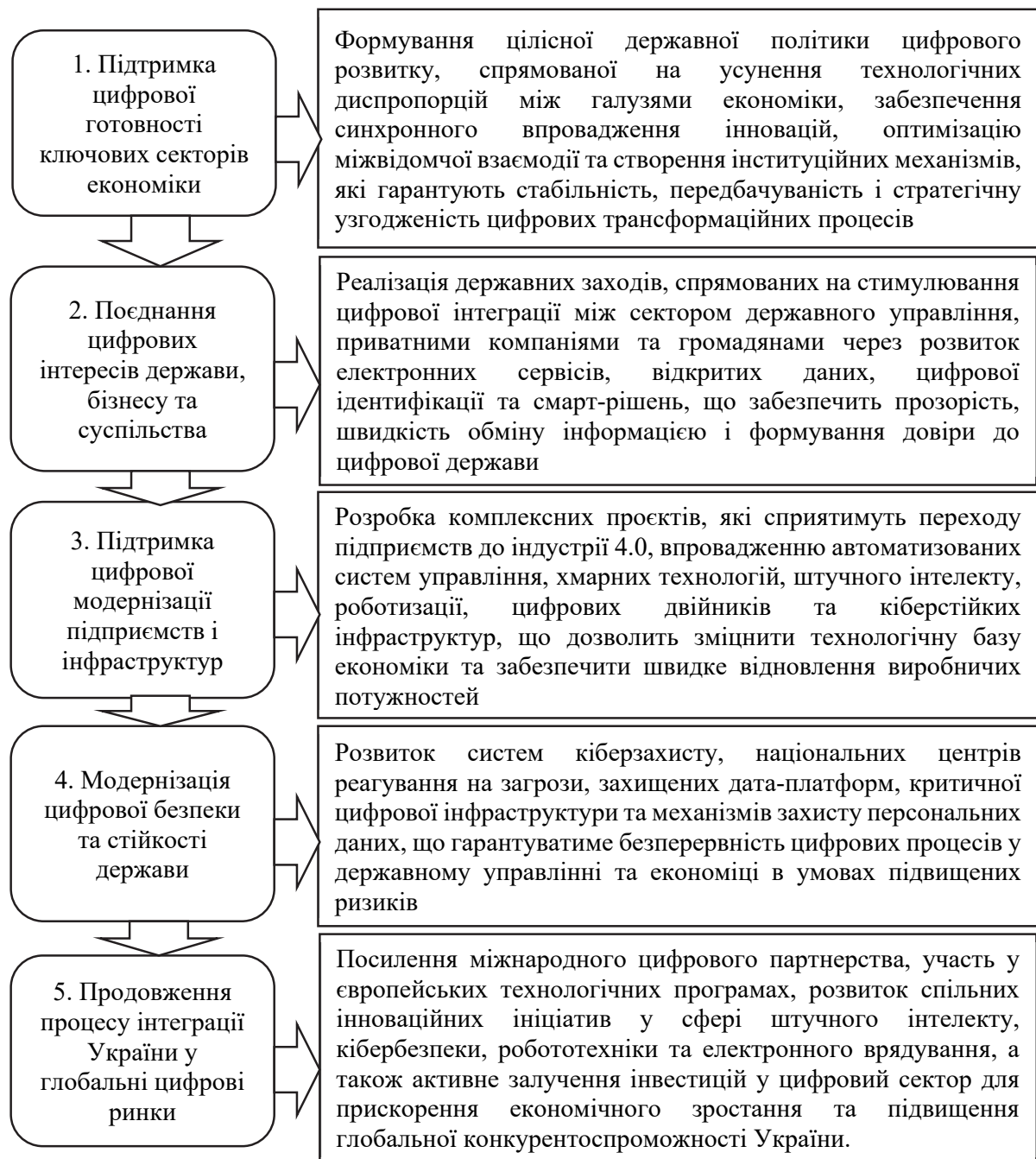


Рис. 1. Стратегічні процеси забезпечення і форсування цифрової трансформації в Україні

Джерело: сформовано автором

Таблиця 5

Пропозиції щодо стратегічних дій для прискорення цифрової трансформації України

Напрямок	Конкретна дія	Очікуваний ефект	Відповідальні суб'єкти
Розвиток 5G та інтелектуальних інфраструктур	Створення національного 5G-покриття у промислових, транспортних та прикордонних зонах	Підвищення продуктивності промисловості, логістики та безпекового моніторингу	Мінцифра, мобільні оператори, органи місцевого самоврядування
Підготовка цифрових компетенцій	Розробка програми масової перекваліфікації у сферах AI, кібербезпеки, data-science та цифрового управління	Формування дефіцитних цифрових кадрів і зменшення структурного безробіття	МОН, університети, IT-кластери, центр зайнятості
Інноваційне партнерство	Створення українсько-європейського хабу цифрових технологій та R&D-платформ	Розширення доступу до інвестицій, спільних розробок і технологічного трансферу	Мінекономіки, ЄС, міжнародні фонди, бізнес-асоціації
Інвестиційна підтримка	Запуск програми податкових стимулів і грантів для цифрових стартапів та інноваційних МСП	Прискорене зростання цифрового підприємництва й збільшення кількості високотехнологічних компаній	Кабмін, Верховна Рада, Дія.Бізнес, донорські організації
Стратегія 2030–2035	Запровадження системи державного оцінювання цифрової зрілості секторів та регіонів	Прозоре планування, моніторинг і коригування реалізації цифрової стратегії	Мінцифра, аналітичні центри, профільні комітети ВР
Кібербезпека та стійкість	Створення національної мережі центрів реагування на кіберінциденти та навчальних кіберполігонів	Підвищення стійкості критичної інфраструктури й довіри до цифрових сервісів	ДССЗЗІ, МВС, СБУ, профільні IT-компанії
Регіональна цифрова екосистема	Формування мережі регіональних цифрових кластерів і технопарків на базі університетів та бізнесу	Зменшення цифрового розриву між регіонами, розвиток локальних інноваційних центрів	Обласні адміністрації, громади, ЗВО, бізнес-партнери

Джерело: сформовано автором

економічного розвитку України, оскільки зростання обсягів експорту інформаційно-технологічних послуг, частки електронної комерції, кількості фінтех-компаній, застосування технологій штучного інтелекту і безготівкових транзакцій супроводжується збільшенням внеску цифрового сектору у валовий внутрішній продукт, підвищенням продуктивності праці, зростанням частки автоматизованих бізнес-процесів та поширенням систем ERP/CRM. Водночас посилення кібербезпеки, зростання частки підприємств із системами захисту інформації та покращення позицій України в міжнародних рейтингах кіберстійкості забезпечують безперервність функціонування економічної системи та стабільність критичної інфраструктури.

Обґрунтовано, що для трансформації наявного цифрового потенціалу у повноцінний базис сталого післявоєнного відновлення необхідним є стратегічний перехід від фрагментарних ініціатив до системної цифрової політики, орієнтованої на розбудову мереж п'ятого покоління та інтелектуальних інфраструктур. Забезпечується формування національної екосистеми цифрових компетенцій, розширення міжнародної інноваційної кооперації, посилення інвестиційної підтримки цифрового підприємництва та імплементацію довгострокової цифрової стратегії на період до 2030–2035 років, що забезпечить інтеграцію України в європейський цифровий простір.

Література

1. Величко К.Ю. Вплив цифрової трансформації на економічне зростання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 3(18). С. 308–315. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-47>
2. Добровольський В.В. Напрями забезпечення ефективності стимулювання цифрової економіки в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 2. С. 582–585. DOI: [10.32782/2524-0374/2025-2/140](https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-2/140)
3. Домашенко С.В., Морозов Д.М., Пугачов В.М. Сучасні тренди розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 5 (35). С. 349–360. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5\(35\)-349-360](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5(35)-349-360)
4. Коваль О.В., Лишак О.М. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72>
5. Лазаренко М.О. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>

6. Литвинов М. П., Трохимець О. І. Цифровізація економіки та її вплив на національний економічний розвиток. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2025. № 54. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-14>
7. Ломачинська І., Войцеховська А., Саркісян М. Динаміка цифрової трансформації України: основні тенденції та вплив на національну економіку. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2025. № 2 (21). С. 267–280. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.267-280>
8. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 47. С. 16–26. DOI: [10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3](https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3).
9. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова економіка України : Звіт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 10.07.2025).
10. Ніжейко К., Залевський М. Роль цифровізації в стратегії відновлення економіки України. Сталій розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 384–390. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-53>
11. Смоляк Ю. Ю. Цифрова трансформація: нові можливості для бізнесу в умовах глобальних викликів. Молодий вчений. 2025. № 1 (132). С. 184–187. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-10>
12. Таранич О. В., Матвійчук В. В. Цифрова трансформація економіки: виклики, загрози та шляхи інноваційного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 5 (287). С. 350–361. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-287-350-361](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-350-361)
13. Фісуненко Н. О., М'ячин В. Г. Цифрова трансформація економіки: теоретичні межі та практичні реалії. Управління змінами та інновації. 2025. № 15. С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-9>
14. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макрораскети: колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур, д. е. н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.
15. Ivanova N. A Structural Analysis of Digital Transformation Development in Ukrainian Regions. Економіка розвитку систем. 2025. Т. 7, Вип. 1. С. 174–184. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-1-22>
16. Makedon V., Budko O., Salyga K., Myachin V., Fisunen N. Improving strategic planning and ensuring the development of enterprises based on relational strategies. Theoretical and Practical Research in Economic Fields. 2024. Vol. 15, No. 4. p. 798–811. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).02](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).02).
17. Makedon V., Koptily D. Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. Economics, Entrepreneurship, Management. 2025. Vol. 12, No. 1. p. 33–48. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>
18. Maksymenko I., Akimov A., Markova S. Trends in the digital transformation of Ukraine's economy in the context of war. Baltic Journal of Economic Studies. 2024. Vol. 10 (1). Pp. 175–184. DOI: [10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184](https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184)
19. Onyshchenko S., Hlushko A., Maslii O., Chumak O. Digital transformation of the national economy in the context of information environment development in Ukraine. In: Transformations of national economies under conditions of instability (Chapter 6). 2024. DOI: [10.21303/978-9916-9850-6-9.ch6](https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9.ch6)
20. Shcherban T., Hoblyk V., Chernychko T., Pigosh V., Kozyk I. Assessment of the digital transformation of Ukraine's economy: challenges, opportunities, and strategic prospects. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics". 2025. Vol. 12(1). pp. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.159>
21. Strukhoff R. Global Digital Economy Report — 2025. URL: <https://surl.li/hjzkjs> (дата звернення: 11.11.2025)
22. World Bank. Digital Progress and Digital Economy Reports. URL: <https://surl.li/fuctmv> (дата звернення: 10.11.2025).

References

1. Velychko, K. Yu. (2025). Vplyv tsyfrovoyi transformatsii na ekonomichne zrostantia [Impact of digital transformation on economic growth]. Derzhavnyi biotekhnolohichniy universytet — State Biotechnological University, 3(18), 308–315. <https://doi.org/10.32782/dees.18-47> [in Ukrainian].
2. Dobrovolskyi, V. V. (2025). Napriamy zabezpechennia efektyvnosti stymuliuvannia tsyfrovoyi ekonomiky v Ukraini [Directions for ensuring the effectiveness of stimulating the digital economy in Ukraine]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal — Legal Scientific Electronic Journal, 2, 582–585. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-2/140> [in Ukrainian].
3. Domashenko, S. V., Morozov, D. M., & Puhachov, V. M. (2023). Suchasni trendy rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky v Ukraini [Current trends in the development of the digital economy in Ukraine]. Naukovi perspektyvy — Scientific Perspectives, 5(35), 349–360. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5\(35\)-349-360](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5(35)-349-360) [in Ukrainian].
4. Koval, O. V., & Lyshak, O. M. (2024). Kharakterystyka tsyfrovoyi transformatsii ekonomiky v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Characteristics of digital transformation of the economy under global challenges]. Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72> [in Ukrainian].
5. Lazarenko, M. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak imperativ innovatsiinoho rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini [Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes in Ukraine]. Ekonomichnyi prostir — Economic Space, 200, 64–69. <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69> [in Ukrainian].
6. Lytvynov, M. P., & Trokhymets, O. I. (2025). Tsyfrovizatsiia ekonomiky ta yii vplyv na natsionalnyi ekonomichnyi rozvytok [Digitalization of the economy and its impact on national economic development]. Mizhnarodni ekonomichni

vidnosyny ta svitove hospodarstvo — International Economic Relations and the World Economy, 54, 89–94. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-14> [in Ukrainian].

7. Lomachynska, I., Voitsekhovska, A., & Sarkisian, M. (2025). Dynamika tsyfrovoy transformatsii Ukrainy: osnovni tendentsii ta vplyv na natsionalnu ekonomiku [Dynamics of Ukraine's digital transformation: key trends and impact on the national economy]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu — Current Problems of Regional Economy Development*, 2(21), 267–280. <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.267-280> [in Ukrainian].

8. Makedon, V. V., & Bailova, O. O. (2023). Planuvannia i orhanizatsiia vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii v diialnist promyslovykh pidpriemstv [Planning and organizing implementation of digital technologies at industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky" — Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences*, 47, 16–26. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3> [in Ukrainian].

9. *Ministerstvo cyfrovoy transformatsii Ukrainy*. (2025). Tsyfrova ekonomika Ukrainy: Zvit [Digital economy of Ukraine: Report]. <https://thedigital.gov.ua/> [in Ukrainian].

10. Nizheiko, K., & Zalievskyi, M. (2025). Rol tsyfrovizatsii v stratehii vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Role of digitalization in Ukraine's economic recovery strategy]. *Stalyi rozvytok ekonomiky — Sustainable Economic Development*, 2(53), 384–390. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-53> [in Ukrainian].

11. Smoliak, Yu. Yu. (2025). Tsyfrova transformatsiia: novi mozhlyvosti dlia biznesu v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Digital transformation: new opportunities for business under global challenges]. *Molodyi vchenyi — Young Scientist*, 1(132), 184–187. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-10> [in Ukrainian].

12. Taranych, O. V., & Matviichuk, V. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: vyklyky, zahrozy ta shliakhy innovatsiinoho rozvytku [Digital transformation of the economy: challenges, threats and ways of innovative development]. *Aktualni problemy ekonomiky — Actual Problems of Economics*, 5(287), 350–361. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-350-361> [in Ukrainian].

13. Fisunencko, N. O., & Myachin, V. H. (2025). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: teoretychni mezhi ta praktychni realii [Digital transformation of the economy: theoretical boundaries and practical realities]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii — Change and Innovation Management*, 15, 61–66. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-9> [in Ukrainian].

14. Mazur, N. A. (Ed.). (2022). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: mikro- ta makroaspekty [Digital transformation of the economy: micro- and macro-aspects]. Kamianets-Podilskyi National University; Chernivtsi National University, 440 p. [in Ukrainian].

15. Ivanova, N. (2025). A structural analysis of digital transformation development in Ukrainian regions. *Ekonomika rozvytku system — Economy of System Development*, 7(1), 174–184. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-1-22>

16. Makedon, V., Budko, O., Salyga, K., Myachin, V., & Fisunencko, N. (2024). Improving strategic planning and ensuring the development of enterprises based on relational strategies. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 15(4), 798–811. [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).02](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).02)

17. Makedon, V., & Koptilyi, D. (2025). Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 12(1), 33–48. <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>

18. Maksymenko, I., Akimov, A., & Markova, S. (2024). Trends in the digital transformation of Ukraine's economy in the context of war. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 175–184. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184>

19. Onyshchenko, S., Hlushko, A., Maslii, O., & Chumak, O. (2024). Digital transformation of the national economy in the context of information environment development in Ukraine. In *Transformations of national economies under conditions of instability* (Chapter 6). <https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9.ch6>

20. Shcherban, T., Hoblyk, V., Chernychko, T., Pigosh, V., & Kozyk, I. (2025). Assessment of the digital transformation of Ukraine's economy: challenges, opportunities, and strategic prospects. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 12(1), 159–168. <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.159>

21. Strukhoff, R. (2025). *Global Digital Economy Report — 2025*. <https://surl.li/hjzkjs>

22. World Bank. (2025). *Digital Progress and Digital Economy Reports*. <https://surl.li/fuctmv>

УДК 005.6:006.3:640.4:004

Дробаха Дмитро Анатолійович

аспірант

ПВНЗ «Київський університет культури»

Drobakha Dmytro

Postgraduate Student of the

PHEI "Kyiv University of Culture"

ORCID: 0009-0008-3395-5619

Верезомська Ірина Георгіївна

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний університет культури і мистецтв

Verezomska Iryna

Associate Professor of Economics, Candidate of Economic Sciences

Kyiv National University of Culture and Arts

ORCID: 0000-0002-3289-3734

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11646

СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

STANDARDIZATION AS A BASIS FOR IMPROVING THE QUALITY AND EFFICIENCY OF RESTAURANT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Анотація. Вступ. У сучасних умовах трансформації ринку послуг та посилення конкуренції у сфері гостинності питання забезпечення стабільної якості обслуговування стає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємств ресторанного господарства. Споживачі дедалі більше орієнтуються на стандартизовані показники безпеки, якості, сервісу та технологічної довершеності, що зумовлює необхідність впровадження підприємствами чітко регламентованих процедур управління та контролю. Саме стандартизація виступає базовим інструментом, який дозволяє забезпечити відтворюваність бізнес-процесів, підвищити ефективність виробництва кулінарної продукції, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції закладів на ринку.

Мета: Визначення ролі інноваційних технологій у підвищенні економічної ефективності діяльності закладів ресторанного господарства України та формуванні їх конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано комплекс наукових методів, що забезпечили системний підхід до оцінювання ролі стандартизації та інноваційних технологій у підвищенні якості й ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства України. Матеріальною базою дослідження слугували чинні міжнародні та національні стандарти у сфері безпеки харчових продуктів та управління якістю (ISO 9001, ISO 22000, HACCP), нормативно-правові акти України, аналітичні дані профільних асоціацій HoReCa, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також результати досліджень щодо впровадження цифрових технологій у сервісній сфері. Для аналізу інноваційних рішень використовувалися матеріали виробників ресторанного обладнання, аналітичні звіти консалтингових компаній та цифрових платформ, що надають IT-рішення для ресторанного бізнесу.

Результати. Визначено ключові напрями впливу інноваційних технологій на розвиток підприємств громадського харчування: цифровізація бізнес-процесів, автоматизація обліку, впровадження CRM-систем і сервісних платформ, модернізація процесів приготування їжі та використання сучасних маркетингових інструментів. Показано, що впровадження цих рішень сприяє оптимізації процесів обслуговування, підвищенню економічної ефективності та формуванню споживчої лояльності.

Наукова новизна. Удосконалено підхід до оцінювання впливу інноваційних технологій на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства через виокремлення інтегрованих цифрових чинників ефективності.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані керівниками закладів гостинності для розроблення стратегій цифрової трансформації, підвищення якості обслуговування та оптимізації витрат.

Перспективи подальших досліджень. Полягають у визначенні кількісних показників ефективності впровадження цифрових технологій у ресторанній сфері та розробленні методичних рекомендацій щодо оцінювання рівня технологічної зрілості підприємств.

Ключові слова: інноваційні технології, ресторанне господарство, економічна ефективність, обслуговування споживачів, цифровізація, автоматизація, лояльність клієнтів, конкурентоспроможність, CRM-системи.

Summary. Introduction. In the current conditions of transformation of the service market and increased competition in the hospitality sector, the issue of ensuring stable quality of service is becoming one of the key factors in the successful operation of restaurant enterprises. Consumers are increasingly oriented towards standardized indicators of safety, quality, service and technological perfection, which necessitates the implementation of clearly regulated management and control procedures by enterprises. It is standardization that serves as the basic tool that allows ensuring the reproducibility of business processes, increasing the efficiency of culinary production, optimizing costs and strengthening the competitive position of establishments in the market.

Objective: to determine the role of innovative technologies in improving the economic efficiency of Ukrainian restaurants and enhancing their competitiveness.

Materials and methods. The research used a set of scientific methods that provided a systematic approach to assessing the role of standardization and innovative technologies in improving the quality and efficiency of the restaurant enterprises of Ukraine. The material basis of the research was the current international and national standards in the field of food safety and quality management (ISO 9001, ISO 22000, HACCP), regulatory legal acts of Ukraine, analytical data from specialized HoReCa associations, scientific publications by domestic and foreign authors, as well as the results of research on the implementation of digital technologies in the service sector. Materials from manufacturers of restaurant equipment, analytical reports from consulting companies and digital platforms that provide IT solutions for the restaurant business were used to analyze innovative solutions. Results. The key areas of influence of innovative technologies on the development of catering enterprises have been identified: digitalization of business processes, automation of accounting, implementation of CRM systems and service platforms, modernization of food preparation processes, and use of modern marketing tools. It has been shown that the implementation of these solutions contributes to the optimization of service processes, increased economic efficiency, and the formation of consumer loyalty.

Scientific novelty. The approach to assessing the impact of innovative technologies on the competitiveness of restaurant businesses has been improved by identifying integrated digital efficiency factors.

Practical significance. The results of the study can be used by hospitality managers to develop digital transformation strategies, improve service quality, and optimize costs.

Prospects for further research. These consist of determining quantitative indicators of the effectiveness of digital technology implementation in the restaurant sector and developing methodological recommendations for assessing the level of technological maturity of enterprises.

Key words: innovative technologies, restaurant business, economic efficiency, customer service, digitalization, automation, customer loyalty, competitiveness, CRM systems.

Актуальність роботи. Сфера громадського харчування — це динамічно зростаюча частина економіки. Оскільки вона стосується широкого кола людей, до неї потрібен особливий підхід і підвищена увага. Щоб краще задовольняти потреби споживачів, бізнес у цій галузі має поступово оновлюватися — впроваджувати сучасні технології та інновації, які забезпечують ефективну роботу ресторанів у майбутньому. У зв'язку з цим важливим завданням є розробка й впровадження новітніх технологічних рішень, що сприятимуть подальшому розвитку ресторанного бізнесу в країні. Завдяки інноваціям можна покращити якість обслуговування та вдосконалити процеси приготування їжі. Їх застосування є вагомим чинником у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Стандартизація виступає універсальним механізмом гармонізації вимог, що охоплює широкий

спектр процесів — від технічного оснащення закладів і санітарно-гігієнічних норм до вимог до персоналу та безпеки гостей. Вона формує єдині правила функціонування підприємств, сприяє розвитку здорової конкуренції та підвищує довіру споживачів до українських готелів і ресторанів.

В умовах євроінтеграційних процесів Україна активно гармонізує власні стандарти із міжнародними вимогами, зокрема ISO 9000, що забезпечує не лише контроль якості, а й підвищення довіри до національного туристичного продукту. Система сертифікації готельних послуг, за висновками науковців, виконує не лише контролюючу, а й стимулюючу функцію, мотивуючи підприємства впроваджувати інноваційні підходи до управління якістю.

Актуальність теми зумовлена також необхідністю розвитку конкурентоспроможного туристичного середовища в Україні. Зростання ролі стандартів,

їх постійне оновлення й адаптація до міжнародних вимог визначають напрям подальшої еволюції готельно-ресторанної галузі, що підтверджується дослідженнями молодих науковців щодо перспектив розвитку стандартизації в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика стандартизації та сертифікації у сфері гостинності широко висвітлена у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах. У Законі України «Про стандартизацію» (2023) визначено сучасні підходи до створення єдиної системи норм, гармонізованих із міжнародними стандартами ISO 9001 та ISO 14001, що формують основу регулювання якості послуг у галузі [1]. Дослідження М. Василюшина (2019) присвячені впливу державних вимог на підвищення рівня якості сервісу в готельно-ресторанній сфері, зокрема автор наголошує на значенні контролюючих процедур для формування конкурентоспроможності підприємств (Василюшин, 2019 [6]).

Наукові праці Н. Терещук (2020) поглиблюють розуміння процесу сертифікації як інструмента підвищення довіри споживачів і формування стабільного іміджу закладів гостинності (Терещук, 2020 [8]). У матеріалах I Всеукраїнської інтернет-конференції молодих учених (2022) акцентовано увагу на стандартизації як ключовому механізмі відновлення сфери гостинності в умовах післявоєнної трансформації економіки [7].

Зарубіжні дослідження також підтверджують значення впровадження систем менеджменту якості. Так, у роботах К. Shpak (2021) розглядаються підходи до інтеграції стандартів ISO у діяльність підприємств HoReCa, зокрема автор підкреслює роль цифрових інструментів у забезпеченні простежуваності процесів (Shpak, 2021 [10]). У дослідженні Fernandes & Costa (2022) доведено, що сертифікація ISO 22000 у сфері харчової безпеки позитивно впливає на рівень довіри споживачів і сприйняття бренду [11]. Робота Li & Song (2023) демонструє, що автоматизація бізнес-процесів і цифрова відповідність стандартам значно підвищують ефективність операційного управління в ресторанному бізнесі [12].

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, залишається недостатньо дослідженим питання інтеграції чинних стандартів у контекст цифрової трансформації та автоматизації виробничих процесів, а також їхнього впливу на організаційний розвиток підприємств ресторанного господарства. Саме це зумовило вибір теми представленої статті.

Метою статті є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування впливу стандартизації і цифрових технологій на формування ефективності та конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати сучасний стан стандартизації у сфері ресторанного господарства;
- дослідити зміст і особливості впровадження міжнародних стандартів;
- оцінити вплив інноваційних технологій на операційну діяльність ресторанів;
- сформувати авторську модель взаємодії стандартів та цифрових рішень;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності закладів HoReCa.

Основна частина. Стандартизація у сфері гостинності є основою впорядкування всіх процесів, що формують якість і надійність послуг. Її сутність полягає у створенні єдиних правил і вимог, які гарантують стабільність обслуговування, безпеку клієнтів та передбачуваність результатів. Вона формує спільну професійну мову, за якою кожен працівник діє злагоджено, забезпечуючи узгодженість роботи всього закладу.

У сучасному розумінні стандартизація виходить за межі технічного регулювання, перетворюючись на цілісну систему управління якістю. Вона поєднує технологічні, організаційні й етичні засади, спрямовані на створення довіри та стабільності для клієнта. Якість у такій системі є не випадковим явищем, а результатом продуманої взаємодії персоналу, який діє відповідно до єдиних норм і процедур. Стандарт у готельно-ресторанному бізнесі можна розглядати як своєрідну угоду між підприємством і гостем. Виконуючи визначені норми, заклад гарантує комфорт, безпеку й професійність обслуговування, а споживач, отримуючи передбачувано якісний сервіс, формує лояльність до бренду. Таким чином, стандартизація підсилює конкурентні позиції підприємства та сприяє сталому розвитку бізнесу.

Система стандартизації має багаторівневу структуру — міжнародну, національну, галузеву та корпоративну. Міжнародні норми визначають загальні принципи управління якістю, національні адаптують їх до умов країни, а корпоративні відображають унікальність окремого бренду. Такий підхід створює єдину систему координат, у межах якої функціонують сучасні заклади гостинності. Особливість стандартизації полягає в тому, що її об'єктом є послуга — нематеріальна, мінлива й залежна від людського чинника. Тому стандарти регулюють не лише результат, а й процес його досягнення: порядок прийому гостей, прибирання, вимоги до персоналу й санітарні норми. Це забезпечує сталість сервісу незалежно від обставин і сприяє внутрішній організованості підприємства.

Впровадження стандартів позитивно впливає на корпоративну культуру. Працівники починають усвідомлювати важливість командної роботи, підвищують відповідальність і прагнуть професійного зростання. Стандартизація перетворюється на інструмент розвитку, який допомагає мислити стратегічно та плановірно вдосконалювати якість послуг.

В умовах євроінтеграції України її значення зростає. Гармонізація національних стандартів із міжнародними вимогами, передусім із системами ISO 9001 щодо управління якістю та ISO 14001 щодо екологічного менеджменту, сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських готельно-ресторанних підприємств. Впровадження таких систем засвідчує відповідність послуг світовим критеріям і підсилює довіру споживачів до національного туристичного продукту. Згідно з положеннями Закону України «Про стандартизацію» [1] та постанови Кабінету Міністрів України № 118 від 29 липня 2009 року «Про порядок проведення категоризації готелів і інших об'єктів, що надають послуги з тимчасового розміщення» [3], гармонізована система оцінки якості створює прозорі умови для розвитку бізнесу й залучення інвестицій у галузь гостинності.

Організація системи стандартизації у сфері гостинності в Україні базується на чітких правових засадах і розгалуженій структурі управління. Основним документом, який визначає принципи формування та застосування стандартів, є Закон України «Про стандартизацію», що встановлює порядок розроблення, прийняття і гармонізації національних норм із міжнародними. Головною метою цієї системи є досягнення стабільного рівня якості послуг і довіри споживачів до закладів гостинності, що працюють за прозорими, однаковими для всіх правилами.

В Україні діє трьохрівнева система стандартизації — державна, галузева та корпоративна. На державному рівні її координує Національний орган стандартизації, який інтегрує вітчизняні ДСТУ з міжнародними системами, зокрема ISO 9001 (управління якістю) та ISO 14001 (екологічний менеджмент). Гармонізація з такими документами дозволяє українським готелям бути зрозумілими для світового ринку, брати участь у спільних програмах і приваблювати іноземних туристів.

Важливу частину системи становить категоризація готелів, закріплена постановою Кабінету Міністрів України № 118 від 29 липня 2009 року. Згідно з нею, кожен готель проходить оцінку на відповідність певному рівню комфорту — від однієї до п'яти зірок. Критерії охоплюють не лише технічне оснащення, а й компетентність персоналу, перелік додаткових послуг, наявність ресторану, систему безпеки [2]. Наприклад, заклад, що претендує на п'ятизіркову категорію, повинен забезпечити цілодобове обслуговування, послугу консьєржа, багатомовний персонал і широкий спектр сервісів для ділових гостей. Така градація формує єдині стандарти якості та допомагає споживачеві орієнтуватися в рівні послуг.

На галузевому рівні діють стандарти ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» і ДСТУ 4281:2004 «Послуги ресторанного господарства» [4], [5]. Загальні вимоги, які деталізу-

ють правила організації прийому, розміщення, харчування, дотримання санітарно-гігієнічних норм. Вони встановлюють мінімальні вимоги до площі номерів, чистоти, температурного режиму, маркування продукції, якості посуду та безпечності харчових технологій. Дотримуючись цих норм, заклади забезпечують не лише комфорт, а й безпеку своїх клієнтів.

Корпоративна стандартизація розвивається безпосередньо всередині підприємств. Відомі українські мережі — Reikartz Hotel Group, Premier Hotels & Resorts, Ribas Hotels — мають власні регламенти, що деталізують кожен етап взаємодії з гостем: від процедури бронювання до способу привітання на ресепшені. Такі стандарти формують єдиний стиль сервісу, підвищують довіру та забезпечують стабільність якості незалежно від місця розташування закладу. Коли гість зупиняється в готелі знайомої мережі, він розуміє, чого очікувати, — саме це і є результатом продуманої системи стандартів.

Важливим також елементом організації є сертифікація готельних послуг. Вона передбачає офіційне підтвердження відповідності підприємства встановленим нормам і проводиться уповноваженими органами, акредитованими Національним агентством з акредитації України. У процесі сертифікації перевіряється технічний стан будівель, безпека, система управління якістю, рівень професійної підготовки персоналу. Заклад, що успішно пройшов цю процедуру, отримує сертифікат, який є підтвердженням його надійності та конкурентоспроможності [8, с. 38].

Сьогодні українські готелі дедалі частіше орієнтуються на міжнародні програми сертифікації — Hotelstars Union, Green Key, EcoHotel Certification, які засвідчують відповідальне ставлення до екології, енергоефективності й якості сервісу. Наявність такого сертифіката підвищує репутацію закладу в очах іноземних туристів і туристичних операторів, що працюють із європейськими вимогами.

Підсумовуючи, стандартизація та сертифікація утворюють взаємопов'язану систему, яка забезпечує єдність підходів до якості, стимулює професійний розвиток персоналу й сприяє підвищенню конкурентоспроможності українського готельно-ресторанного бізнесу. Дотримуючись стандартів, підприємства не просто виконують нормативні вимоги — вони демонструють культуру сервісу, відкритість і готовність працювати за світовими правилами.

Функціонування сучасних готельних і ресторанних закладів значною мірою залежить від єдиних правил, які регламентують якість обслуговування, безпеку харчових продуктів, санітарно-гігієнічні умови та професійні вимоги до персоналу. Стандартизація, виконуючи роль своєрідного орієнтира, упорядковує діяльність підприємств і зменшує ризик суб'єктивності у визначенні рівня сервісу. Саме завдяки чітко прописаним нормам вдається уникати хаотичності у сфері, де очікування клієнтів надзвичайно високі, а конкуренція постійно посилюється.

Таблиця 1

Вплив інноваційних технологій на ефективність ресторанних підприємств

Напрямок інновацій	Приклади	Економічний ефект	Вплив на сервіс
Автоматизація обліку	POS, CRM, ERP	Зменшення витрат, контроль закупівель	Швидкість обслуговування
Цифровізація взаємодії з клієнтами	Е-меню, мобільні додатки	Підвищення середнього чека	Персоналізація замовлень
Інновації у приготуванні	Роботизовані кухні	Стабільна якість, економія ресурсів	Підвищення стандартизації процесів
Інтеграція з доставками	Glovo, Bolt Food API	Розширення ринку	Комфортність для клієнтів

Джерело: авторська розробка

Розвиток галузі, особливо в умовах зростаючого туристичного потоку, стимулюється через гармонізацію національних стандартів із міжнародними системами, зокрема ISO. Виконуючи ці вимоги, українські заклади створюють передумови для інтеграції у світовий ринок послуг гостинності, підвищуючи довіру іноземних туристів. У готелі, де процеси обслуговування узгоджені з міжнародними нормами, гість отримує передбачуваний рівень сервісу, незалежно від регіону чи конкретної категорії закладу.

Стандарти впливають і на внутрішній розвиток підприємств, а саме: упровадження системи контролю якості змушує власників інвестувати у навчання персоналу, модернізацію обладнання, поліпшення умов безпеки. Коли заклад готується до сертифікації, колектив мимоволі підвищує вимогливість до власної роботи, адже будь-яка перевірка виявить недоліки, навіть дрібні. Саме у процесі підготовки нерідко відбуваються суттєві зміни: оновлюється меню з урахуванням дієтичних норм, оптимізуються схеми прибирання номерів, вводиться електронна система обліку скарг [6, с. 28–32].

Вплив стандартизації відчутний і на макрорівні. Вона забезпечує однакові «правила гри» для всіх учасників ринку, створюючи атмосферу чесної конкуренції. Заклади, які дотримуються вимог, отримують перевагу в довгостроковій перспективі, оскільки задоволений клієнт схильний повертатися й рекомендувати сервіс іншим. Водночас недотримання норм тягне за собою штрафи й репутаційні втрати, що особливо небезпечно в умовах активного розвитку цифрових платформ відгуків.

Після настання післявоєнного періоду стандартизація буде працювати як інструмент відновлення та зміцнення довіри до України як безпечного туристичного напрямку. Єдність вимог щодо якості і безпеки дозволяє швидше адаптувати заклади до нових викликів, а використання інноваційних рішень на кшталт цифрової сертифікації чи QR-систем у сфері обслуговування лише підсилює цей процес [8, с. 49]. Виходячи з цього, стандартизація перетворюється не просто на адміністративну вимогу, а на важливий чинник розвитку й стійкості готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Перспективи розвитку. Подальший розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні передбачає системне оновлення стандартів і поступове наближення їх до європейських норм. Перспективи зводяться не лише до формальних рішень, а й до конкретних дій, які здатні змінити практику роботи закладів.

Найперше — це цифровізація процесів контролю. Передбачено створення єдиних електронних реєстрів сертифікованих готелів і ресторанів, запровадження QR-кодів на сертифікати, аби гість міг миттєво перевірити достовірність даних. У перспективі можливе застосування онлайн-платформ, де результати перевірок стануть відкритими, що посилить прозорість бізнесу та сприятиме чесній конкуренції.

Важливим напрямом є розширення сфери добровільної сертифікації. Якщо нині заклади обмежуються мінімально необхідними вимогами, то в майбутньому зростатиме попит на міжнародні стандарти якості — ISO 9001, ISO 22000 у сфері харчової безпеки, екологічні стандарти. Такі кроки

Таблиця 2

Етапи цифрової трансформації закладу ресторанного господарства

Етап	Зміст	Очікувані результати
Оцифрування	Перехід від паперового до електронного документообігу	Прозорість операцій
Автоматизація	Впровадження CRM, ERP, електронних меню	Скорочення витрат, оптимізація персоналу
Інтеграція	Поєднання внутрішніх систем з онлайн-сервісами	Єдина екосистема обліку
Аналітика й AI	Прогнозування попиту, персоналізація	Зростання лояльності, стабільність прибутків

Джерело: авторська розробка

дозволяють власникам піднімати репутацію закладу, а відвідувачам — відчувати більшу впевненість у рівні послуг.

Перспективним вважається й посилення екологічних вимог. У закладах харчування поступово поширюватимуться практики сортування відходів, заміни одноразового пластику на біорозкладні матеріали, зменшення енергоспоживання через інноваційні системи освітлення та вентиляції. Готелі впроваджуватимуть стандарти енергоефективності: автоматизоване керування кліматом у номерах, економію води завдяки сучасним технологіям.

Не менш значущим завданням є підвищення кваліфікації персоналу у сфері стандартів. Передбачається розширення програм підготовки кадрів, створення спеціалізованих тренінгів і навчальних курсів з акцентом на якість обслуговування, комунікацію з клієнтами, безпеку харчування. Працівники, які вміють діяти за уніфікованими стандартами, формують у закладі стабільний і передбачуваний рівень сервісу.

Окремим вектором стане уніфікація процедур класифікації готелів. Україна рухатиметься до того, щоб категорії «зірковості» відповідали загальноєвропейським критеріям. Це полегшить туристам вибір і зробить систему зрозумілою для іноземних гостей [7, С.54–56].

Слід також відмітити, що у перспективі післявоєнного відновлення стандартизація також відіграватиме роль у підвищенні рівня безпеки закладів. Йдеться про посилення санітарно-гігієнічних норм, чіткі правила організації харчування у тимчасових притулках і рекреаційних закладах, створення системи швидкого реагування на порушення вимог.

Реалізація цих кроків забезпечить підвищення конкурентоспроможності галузі та формуватиме довіру як серед українських споживачів, так і серед іноземних туристів.

Останні роки характеризуються активним впровадженням цифрових технологій у різні галузі економіки, зокрема й у ресторанне господарство. У країнах Європи та США інновації стали основою сталого розвитку бізнесу, і ця тенденція поступово поширюється в Україні.

Українські заклади харчування все частіше використовують:

- системи автоматизації обліку (POS-системи, CRM, ERP);
- електронні меню та мобільні додатки;
- безконтактну оплату та інтеграцію з сервісами доставки;
- хмарні кухні (cloud kitchens);
- інноваційні методи приготування страв (су-від, молекулярна кухня);
- штучний інтелект для персоналізації обслуговування.

Усе це сприяє зростанню ефективності роботи закладів, мінімізації витрат і покращенню якості сервісу.

Використання інновацій дозволяє значно оптимізувати бізнес-процеси. Наприклад, автоматизація обліку дає змогу контролювати витрати на закупівлю сировини, зменшити крадіжки, а також оперативно реагувати на зміну попиту. Впровадження цифрових інструментів (аналітика продажів, планування персоналу, управління запасами) знижує операційні витрати, скорочує час обслуговування клієнтів та підвищує оборотність столів, що безпосередньо впливає на прибутковість. До того ж, впровадження інновацій часто супроводжується оновленням бренду, що приваблює нову цільову аудиторію та підвищує середній чек.

Інновації змінюють підхід до клієнтського досвіду, а саме:

- електронне меню з QR-кодом зменшує контакт між офіціантом і гостем;
- мобільні додатки дозволяють замовити їжу ще до прибуття до закладу;
- система попереднього замовлення скорочує черги і час очікування;
- цифрові каси та безконтактна оплата забезпечують комфортне обслуговування.

Такі технології не лише спрощують роботу персоналу, а й створюють у клієнтів враження сучасного, зручного й орієнтованого на них сервісу.

Лояльність клієнтів — один із головних факторів довготривалого успіху закладу. Інновації допомагають будувати довірі й стали відносини зі споживачами. CRM-системи дозволяють:

- збирати інформацію про вподобання гостей;
- надавати персоналізовані пропозиції;
- запускати програми лояльності;
- проводити e-mail і push-маркетинг;
- пропонувати бонуси й знижки постійним клієнтам.

Завдяки аналітиці можна краще розуміти поведінку відвідувачів і вчасно реагувати на зміни в їхніх потребах. Це дає можливість не лише втримати наявну аудиторію, а й розширити її через позитивний клієнтський досвід і рекомендації.

Попри позитивну динаміку, процес впровадження інновацій у ресторанному бізнесі України стикається з низкою труднощів: обмежене фінансування малого бізнесу; брак IT-фахівців у галузі HoReCa; низька цифрова грамотність окремих працівників; нестабільна економічна ситуація в країні. Втім, навіть за таких умов зростає попит на автоматизовані рішення, особливо в умовах енергонезалежності, скорочення персоналу та змін у поведінці споживачів після пандемії та війни.

Очікується, що в найближчі роки вектор розвитку галузі буде зосереджено на:

- повній цифровізації процесів;
- інтеграції з екосистемами банків і сервісів доставки;
- використанні AI/ML для прогнозування попиту;
- сталому розвитку та «зелених» технологіях.

Висновок. Стандартизація в готельно-ресторанному бізнесі показала себе як основа стабільності

й водночас інструмент зростання. Вона впорядковує роботу закладу на всіх рівнях, а саме: у дрібних щоденних діях персоналу, у способі взаємодії з гостем, у вимогах до чистоти чи безпеки харчування. Завдяки цьому клієнт отримує відчуття передбачуваності, а підприємство — чіткі орієнтири для розвитку. Поступово розвиваючись, система стандартів формує нову культуру сервісу. Коли працівники, дотримуючись єдиних правил, звикають діяти синхронно, у закладі з'являється дисципліна, яку відчуває кожен відвідувач — навіть у таких деталях, як швидкість реагування на прохання чи охайність поданої страви. На рівні ринку це створює рівні умови, де конкурувати доводиться не гучною рекламою, а якістю, що підтверджується практикою. У майбутньому вирішальним стане впровадження конкретних дій: цифровізація контролю, створення єдиних реєстрів, поширення добровільної сертифікації, орієнтація на екологічність. Такі кроки вже змінюють звичну модель роботи, адже готелі починають впроваджувати автоматизовані системи управління ресурсами, а ресторани — відмовлятися від зайвого пластику.

У післявоєнний час роль стандартизації зростає ще більше. Вона забезпечить прозорість і безпеку, підтримає довіру туристів та інвесторів, стане гарантією передбачуваності у сфері, де ризики особливо відчутні. Усе це дає підстави вважати стандартизацію не формальністю, а стрижневим чинником, на якому триматиметься стійкість і конкурентоспроможність українського готельно-ресторанного бізнесу.

Інноваційні технології є не лише інструментом для покращення внутрішніх процесів у закладах ресторанного господарства, а й потужним фактором формування цінності для клієнта. Їхнє активне впровадження дозволяє значно підвищити економічну ефективність підприємств, оптимізувати обслуговування та забезпечити довготривалу лояльність

споживачів. У сучасних умовах розвиток ресторанної сфери України неможливий без технологічної трансформації, яка забезпечить її конкурентоздатність на внутрішньому й міжнародному ринках.

Наукова новизна. У статті доведено, що стандартизація в готельно-ресторанному бізнесі є не лише регламентом якості, а й стратегічним інструментом розвитку, який забезпечує стабільність сервісу, довіру клієнтів і формування позитивного іміджу галузі гостинності України.

Встановлено, що гармонізація національних стандартів із міжнародними вимогами (ISO 9001, ISO 14001) сприяє інтеграції українських підприємств у світовий ринок послуг та підвищує їх конкурентоспроможність.

Визначено, що впровадження інноваційних технологій (CRM-системи, автоматизація обліку, цифровізація процесів, електронні меню, мобільні додатки) підвищує економічну ефективність закладів ресторанного господарства, оптимізує обслуговування й формує довготривалу клієнтську лояльність.

Автором запропоновано розглядати стандартизацію як інтегрований механізм управління якістю, який поєднує нормативно-правові, організаційні та технологічні аспекти діяльності підприємств гостинності.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання розроблених підходів керівниками закладів для модернізації внутрішніх бізнес-процесів і впровадження цифрових інструментів контролю якості.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності впровадження цифрових технологій у системи управління якістю, розроблення методики моніторингу технологічної зрілості підприємств гостинності та створення національної електронної платформи сертифікації послуг.

Література

1. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2003 № 2861-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2861-15> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям і іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 803. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/803-2009-п> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Про порядок проведення категоризації готелів і інших об'єктів, що надають послуги з тимчасового розміщення : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/118-2009-п> (дата звернення: 09.10.2025).
4. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 15 с.
5. ДСТУ 4281:2004. Послуги ресторанного господарства. Загальні вимоги. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 12 с.
6. Васишин М. В. Стандартизація в готелях. Конспект лекцій. Київ : НМЦ «Укоопосвіта», 2019. 45 с.
7. Перспективи розвитку стандартизації готельно-ресторанного господарства України. Матеріали I Всеукраїнської інтернет-конференції молодих учених та студентів. Луцьк : ЛНТУ, 2024. 78 с.
8. Терещук Н. В. Стандартизація і сертифікація готельних послуг. Умань : Уманський національний університет садівництва, 2020. 60 с.

9. Інноваційний розвиток сфери гостинності: матеріали I Всеукраїнської інтернет-конференції молодих учених. К. : КНТЕУ, 2021. URL: <https://knute.edu.ua> (дата звернення: 10.11.2025).
10. Мельник Л.Г. Цифровізація бізнес-процесів у сфері ресторанного господарства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 34–40.
11. Shpak N., Kopytko M. Digital Transformation of Hospitality Enterprises in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2022. 194(1–2). P. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V194-11>
12. World Tourism Organization. Innovation in Tourism and Hospitality: Digital Solutions for Quality Management. *UNWTO Publications*. 2024. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 10.11.2025).

References

1. Law of Ukraine “On Standardization”, No. 2861-IV (2003, June 5). *Zakon Rada*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2861-15>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2009, July 29). *Resolution No. 803: On approval of the procedure for establishing categories for hotels and other facilities designed to provide temporary accommodation services*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/803-2009-п>
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2009, July 29). *Resolution No. 118: On the procedure for categorization of hotels and other facilities providing temporary accommodation services*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/118-2009-п>
4. SSU 4268:2003. (2004). *Tourist services: Classification of hotels*. Kyiv: Derzhspozhyvstandart of Ukraine.
5. SSU 4281:2004. (2004). *Restaurant services: General requirements*. Kyiv: Derzhspozhyvstandart of Ukraine.
6. Vasylyshyn, M. V. (2019). *Standardization in hotels* (Lecture notes). Kyiv: National Center «Ukooposvita.»
7. *Prospects for the development of standardization of the hotel and restaurant industry of Ukraine*. (2024). Proceedings of the 1st All-Ukrainian Internet Conference of Young Scientists and Students. Lutsk: LNTU.
8. Tereshchuk, N. V. (2020). *Standardization and certification of hotel services*. Uman: Uman National University of Horticulture.
9. *Innovative Development of the Hospitality Sector: Materials of the 1st All-Ukrainian Internet Conference of Young Scientists* (2021). Kyiv: KNTEU. URL: <https://knute.edu.ua>
10. Melnyk, L. H. (2023). Digitalization of business processes in the restaurant industry. *Economics. Finance. Law*, (5), 34–40.
11. Shpak, N., & Kopytko, M. (2022). Digital transformation of hospitality enterprises in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 194(1–2), 70–76. <https://doi.org/10.21003/ea.V194-11>
12. World Tourism Organization. (2024). *Innovation in tourism and hospitality: Digital solutions for quality management*. UNWTO Publications. URL: <https://www.unwto.org>

УДК 338.436.33:338.242.2:339.137.2

Кириченко Юлія Владиславівна

аспірант кафедри глобальної економіки

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Kyrychenko Yuliia

PhD Student of the Department of Global Economics

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0002-2686-8604

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11573

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

STATE SUPPORT STATE SUPPORT FOR RURAL DEVELOPMENT UNDER ECONOMIC CHALLENGES

Анотація. Вступ. Стаття присвячена аналізу реалізації державної підтримки розвитку сільських територій України в умовах воєнних і економічних викликів. Досліджено інструменти бюджетного та грантового фінансування, зокрема реверсні дотації для геокупованих громад, фінансування через Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), програму «Власна справа», а також ініціативи U-LEAD with Europe. Показано, що поєднання інфраструктурних інвестицій із розвитком управлінського потенціалу громад забезпечує позитивні результати. Вказане стосується створення робочих місць на селі, зміцнення економіки в громадах й посилення фінансової здатності суб'єктів господарювання. Розвиток сільських територій України залишається одним із завдань державної політики, особливо в умовах воєнних дій. Значна частина сільських громад зазнала руйнувань або втратила економічну активність внаслідок окупації, міграції населення та руйнування інфраструктури. Тому розвиток сільських територій є визначальним напрямом державної регіональної політики. Проаналізовано роль Державного фонду регіонального розвитку у фінансуванні громад. Обґрунтовано, що Фонд відповідно до статті 24¹ Бюджетного кодексу України забезпечує підтримку інвестиційних програм і проєктів регіонального значення. Запропоновано удосконалений механізм реалізації проєктів у сільській місцевості через Державний фонд регіонального розвитку в умовах економічних викликів.

Мета. Метою статті є аналіз наявних форм державної та грантової підтримки розвитку сільських територій України в умовах економічних викликів, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх посилення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, Національного банку України, а також аналітичні звіти міжнародних організацій – Світового банку, Програми розвитку ООН (UNDP), USAID та Європейського Союзу. Використано показники діяльності територіальних громад, зокрема обсяги фінансування проєктів через Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), результати програм «Власна справа», U-LEAD with Europe та USAID DOBRE. Аналітичну базу дослідження становили чинні нормативно-правові акти у сфері державної регіональної політики, зокрема Бюджетний кодекс України, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, урядові постанови щодо фінансування геокупованих громад. Методичний інструментарій включає системний, порівняльний та структурно-логічний аналіз для розкриття взаємозв'язку між формами державної та грантової підтримки і економічними результатами. Також застосовано експертно-аналітичний метод із використанням звітів міністерств, аналітичні огляди програм донорів для оцінки ефективності використання бюджетних і грантових ресурсів з урахуванням процесів повоєнного відновлення громад.

Результати. У статті науково обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів державної підтримки розвитку сільських територій України в умовах воєнних та економічних викликів. Проаналізовано діючі інструменти бюджетного та грантового фінансування, а саме реверсні дотації, програми ДФРР, «Власна справа», U-LEAD with Europe, USAID DOBRE та доведено їхній позитивний вплив на відновлення економічної активності громад, створення робочих місць і підвищення податкоспроможності місцевих бюджетів. На основі узагальнення практики донорських і державних програм доведено, що найбільш ефективними є комплексні підходи, які поєднують інфраструктурні інвестиції з розвитком управлінського

потенціалу місцевої влади. Встановлено нерівномірність розподілу ресурсів між регіонами та обмежену результативність грантових програм через бюрократичні бар'єри й кадровий дефіцит. Запропоновано перейти до моделі результативного фінансування, у межах якої обсяг державної підтримки залежатиме від досягнення вимірюваних показників таких як рівень зайнятості, приросту місцевого ВРП і кількості новостворених підприємств. Обґрунтовано доцільність створення підпрограми «Відновлення села» в межах ДФРР та уніфікації державних і донорських інструментів через єдину цифрову платформу.

Перспективи. У перспективі необхідно узгодити державну політику регіонального розвитку з програмами післявоєнного відновлення, зосередивши увагу на посиленні економіки сільських громад в умовах стратегічного планування. Важливим напрямом стане перехід до моделі результативного фінансування, де державна підтримка та гранти розподілятимуть відповідно до досягнутих соціально-економічних показників. Доцільно розширити цифровізацію процесів управління розвитком територій, інтегрувавши платформи DREAM та recovery.gov.ua для моніторингу проєктів і прозорого відстеження ефективності використання коштів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку впливу програм співфінансування на фінансову стійкість громад і визначення оптимальної структури участі держави та місцевого бізнесу у відновленні сільських територій. Обґрунтовано необхідність адаптації елементів європейського досвіду, моделей EAFRD та LEADER/CLLD, які забезпечують залучення громад до планування розвитку, підтримку кооперації та зростання місцевої економіки. Це створює потенціал для формування в Україні ефективної, результативної та децентралізованої системи державної підтримки сільських територій.

Ключові слова: сільські території, розвиток, економічні виклики, регіон, повоєнне відновлення, державна підтримка, регіональна система, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Державний фонд регіонального розвитку, гранти, громади.

Summary. Introduction. The article explores Ukraine's state policy for supporting rural development amid wartime and economic challenges. It examines key instruments of budgetary and donor assistance including reverse subsidies for de-occupied communities, financing through the State Fund for Regional Development, the Vlasna Sprava small business grant program, and initiatives such as U-LEAD with Europe. The analysis demonstrates that combining infrastructure investment with the strengthening of local governance capacity generates sustainable outcomes such as notably job creation, local economic growth, and greater fiscal resilience. Rural development remains a strategic priority of Ukraine's public policy, particularly under conditions of war and macroeconomic instability. A significant share of rural communities has suffered direct destruction or lost economic activity due to occupation, population displacement, and damaged infrastructure. The State Strategy for Regional Development 2021–2027 identifies rural development as one of the key pillars of regional policy, emphasizing economic empowerment, job creation, and infrastructure modernization. An essential role in financing local development is played by the State Fund for Regional Development (SFRD), which, according to Article 24¹ of Ukraine's Budget Code, supports investment programs and projects of regional significance. Through the SFRD mechanism, numerous projects have been implemented in rural areas, focusing on the modernization of social, transport, and energy infrastructure.

Purpose. The purpose of this article is to analyze the existing forms of state and grant-based support for the development of rural areas in Ukraine under current economic challenges and to develop practical recommendations for strengthening their effectiveness.

Materials and methods. The study draws on official statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development, the Ministry of Economy, and the National Bank of Ukraine, as well as analytical reports by international organizations such as the World Bank, the United Nations Development Programme (UNDP), USAID, and the European Union. Indicators of local government performance were analyzed, including project financing volumes through the State Fund for Regional Development (SFRD) and the outcomes of programs such as Vlasna Sprava, U-LEAD with Europe, and USAID DOBRE. The analytical framework of the study is based on current regulatory and policy documents governing state regional development, including the Budget Code of Ukraine, the State Strategy for Regional Development 2021–2027, and government resolutions on financial support for de-occupied communities. The methodological toolkit incorporates systemic, comparative, and structural-logical analysis to reveal the interconnections between forms of state and donor support and the resulting socio-economic outcomes in communities. An expert-analytical approach using secondary data (ministerial reports and donor program reviews) was also applied to assess the effectiveness of budgetary and grant resources.

Results. The article provides a scientific justification for improving the mechanisms of state support for rural development in Ukraine under wartime and economic challenges. It analyzes the existing instruments of budgetary and grant financing including reverse subsidies, programs under the State Fund for Regional Development, Vlasna Sprava, U-LEAD with Europe, USAID and demonstrates their positive impact on restoring local economic activity, creating jobs, and strengthening the fiscal capacity of local budgets. Based on the synthesis of donor and state support practices, it is proven that the most effective approaches are those combining infrastructure investments with the development of local governance and administrative capacity. The study identifies regional disparities in resource distribution and limited effectiveness of grant programs caused by bureaucratic obstacles and a shortage of qualified personnel. It is proposed to shift toward a results-based financing model, where the amount of state support is linked to measurable performance indicators such as employment rates, local GDP growth, and the number of newly established enterprises. The study also substantiates the relevance of establishing a "Rural Recovery" subprogram within the SFRD and integrating state and donor instruments through a unified digital platform.

Discussion. In the long term, it is necessary to institutionally align Ukraine's regional development policy with post-war recovery programs, focusing on strengthening the capacity of rural communities for strategic planning and project management. A key priority should be the transition to a results-based financing model, in which state support and donor resources are allocated according to measurable socio-economic outcomes. Expanding the digitalization of territorial development management is essential, particularly through the integration of the DREAM and recovery.gov.ua platforms to ensure transparent monitoring and evaluation of project implementation and funding efficiency. Future research should focus on assessing the impact of co-financing programs on the financial resilience of communities and determining the optimal balance between state and local business participation in rural recovery. The study emphasizes the importance of adapting elements of the European experience, particularly the EAFRD models, which promote community-led development, cooperation, and local economic growth. These approaches create the foundation for building an effective, results-oriented, and decentralized system of state support for rural development in Ukraine.

Key words: rural territories, development, economic challenges, post-war recovery, state support, State Strategy for Regional Development 2021–2027, regional system, region, State Fund for Regional Development, grants, communities.

Постановка проблеми. Нині державна підтримка розвитку сільських територій України характеризується низькою узгодженістю між інструментами бюджетного фінансування, грантовими програмами та місцевими стратегіями розвитку. Попри наявність значної кількості програм допомоги, а саме реверсних дотацій, фінансування через ініціативу «Власна справа», U-LEAD, USAID, їх вплив на довгостроковий соціально-економічний ефект у громадах залишається обмеженим. Проблема полягає у відсутності цілісної системи оцінки результативності державної підтримки, що унеможливорює ефективне планування та контроль використання коштів. Наявні механізми часто мають фрагментарний характер, а міждержавна координація здійснюється несистемно, що знижує ефективність реалізації проєктів. Обмеженнями є кадровий дефіцит у громадах, надмірна бюрократичність грантових процедур і нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами. В умовах воєнних і економічних викликів актуальним є наукове обґрунтування моделі державної підтримки, орієнтованої на результат, яка б поєднувала фінансові, інституційні та управлінські інструменти для забезпечення сталого розвитку сільських територій. Такий підхід потребує адаптації європейського досвіду (EAFRD, LEADER/CLLD) і створення єдиного цифрового середовища координації державних і донорських програм. Це зумовлює необхідність подальших досліджень із формування системного механізму ефективної підтримки громад у процесі післявоєнного відновлення та економічної стабілізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий внесок у формування теоретичних засад державної підтримки розвитку сільських територій зробили такі дослідники, як Вишневський О. В. і Мельник І. М., які розглядали сучасні тенденції фінансування та інституційного забезпечення розвитку громад. Науковці також відзначають, що державна підтримка сільських територій повинна ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує фінансові, інституційні та інноваційні інструменти. Так, О. В. Вишневський [4] наголошує на необхідності переходу від короткострокових програм до системної політики сталого розвитку громад, тоді

як І. М. Мельник [5] підкреслює роль грантових механізмів і державно-приватного партнерства у відновленні сільської економіки. Також слід звернути увагу на європейський досвід, зокрема, Програму розвитку сільських територій ЄС, що передбачає цільові гранти, субсидії та податкові пільги для аграрного та несільськогосподарського бізнесу в сільській місцевості. Цей підхід може стати основою для формування аналогічних механізмів в Україні.

Метою статті є аналіз наявних форм державної та грантової підтримки розвитку сільських територій України в умовах економічних викликів, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх посилення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, Міністерства економіки, Національного банку України, а також аналітичні звіти міжнародних організацій — Світового банку, Програми розвитку ООН (UNDP), USAID та Європейського Союзу. Використано показники діяльності територіальних громад, зокрема обсяги фінансування проєктів через Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), результати програм «Власна справа», U-LEAD with Europe та USAID DOBRE. Аналітичну базу дослідження становили чинні нормативно-правові акти у сфері державної регіональної політики, зокрема Бюджетний кодекс України, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, урядові постанови щодо фінансування деокупованих громад. Методичний інструментарій включає системний, порівняльний та структурно-логічний аналіз для розкриття взаємозв'язку між формами державної та донорської підтримки і соціально-економічними результатами у громадах. Також застосовано експертно-аналітичний метод із залученням вторинних даних (звіти міністерств, аналітичні огляди програм донорів) для оцінювання ефективності використання бюджетних і грантових ресурсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2024–2025 рр. державна політика підтримки сільських територій України набула нового змісту

у зв'язку з воєнними діями, економічною нестабільністю та потребою у відновленні деокупованих і прифронтових громад. Пріоритетом держави стало забезпечення базових умов життєдіяльності, відновлення економічної активності та створення можливостей для самозайнятості населення. Серед інструментів державної фінансової підтримки особливе значення має реверсна дотація, ініційована Кабінетом Міністрів України. Державним бюджетом на 2025 рік передбачено 14,9 млрд. грн на фінансування деокупованих та прифронтових територіальних громад [6]. Цей інструмент забезпечує спрямування ресурсів на відновлення соціальної інфраструктури, покриття дефіциту місцевих бюджетів та розвиток малого бізнесу у сільській місцевості. Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) є важливим інструментом державної підтримки територій. У 2025 році, за даними Міністерства розвитку громад, територіальні громади подали 205 проєктів на суму понад 6,5 млрд. грн, тоді як державним бюджетом передбачено 1 млрд. грн на фінансування проєктів з розвитку місцевої інфраструктури [7].

USAID DOBRE є одною з таких програм, що була розширена у 2022–2023 рр., отримавши додаткове фінансування 40 млн. дол. США для підтримки 60 об'єднаних громад і тих, що постраждали внаслідок бойових дій. Програма надає як технічну, так і матеріальну допомогу, охоплюючи стратегічне планування, розвиток місцевої економіки, управління та інші напрямки. Також DOBRE проводить Emergency Response (термінову відповідь) та матеріальну допомогу для громад, розташованих ближче до зон бойових дій. Є дані, що DOBRE працює з 100 ОТГ/громадами у 10 областях з різними напрямками підтримки, такими як стратегічне планування, управління, розвиток громад. Одним із механізмів є ініціатива U-LEAD with Europe, у рамках якої 10 громад з 8 областей обрано для розробки програм комплексного відновлення територій за підтрим-

ки експертів U-LEAD. Програма передбачає експертну допомогу та співпрацю з громадами, хоча деталі щодо фінансування та конкретних напрямів робіт наразі не оприлюднені. Додатково функціонує державна грантова програма «Власна справа», спрямована на стимулювання мікропідприємництва. У 2025 році 308 переможців отримали гранти від 50 до 250 тис. грн, переважно мешканці малих міст і сільських територій. Фонд «Східна Європа» у 2024 р. запустив програму «Підтримка ініціатив ОГС із відновлення територіальних громад», яка надає гранти до 1,6 млн. грн для проєктів у сферах економічної реінтеграції, відбудови соціальної інфраструктури та залучення громадян до місцевого управління. Результативність програм підтримки особливо помітна на прикладі Тростянецької громади (Сумська область). Після деокупації у 2022 р. громада залучила міжнародну допомогу та державні ресурси для відновлення інфраструктури. За даними міської ради, лише за дев'ять місяців 2024 року було подано 49 проєктних заявок загальною вартістю понад 530 млн. грн, із яких 9 уже отримали фінансування на суму 5,8 млн. грн. Крім того, громада реалізує ініціативи з розвитку освіти, підприємництва та культурної спадщини за підтримки міжнародних донорів, зокрема Програми розвитку ООН та проєкту U-LEAD with Europe. Згідно з оцінками Світового банку, збитки й втрати агросектору України станом на грудень 2024 р. оцінюються в 83,9 млрд. дол. США, з яких 11,2 млрд. дол. США є прямі збитки, а 72,7 млрд. дол. США включають втрати галузі. 10,3 млрд. дол. США є збитки, завдані фізичним активам агросектору; зокрема майже 57% цієї суми припадає на сільськогосподарську техніку (рис. 1 та рис. 2).

Найбільших збитків агросектору нанесено Луганській, Херсонській, Донецькій, Харківській та Запорізькій областям. Ці ж регіони у топ-5 за кількістю пошкоджених та зруйнованих об'єктів [8].

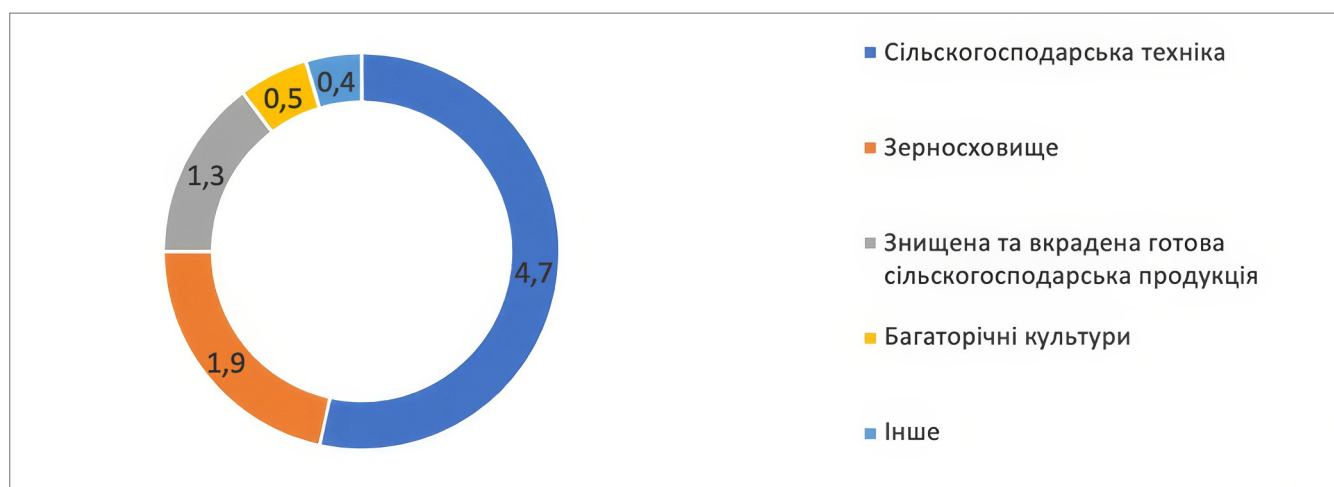


Рис. 1. Прямі втрати агросектору за типами майна, млрд. грн
Джерело: побудовано автором за статистичними даними [8]

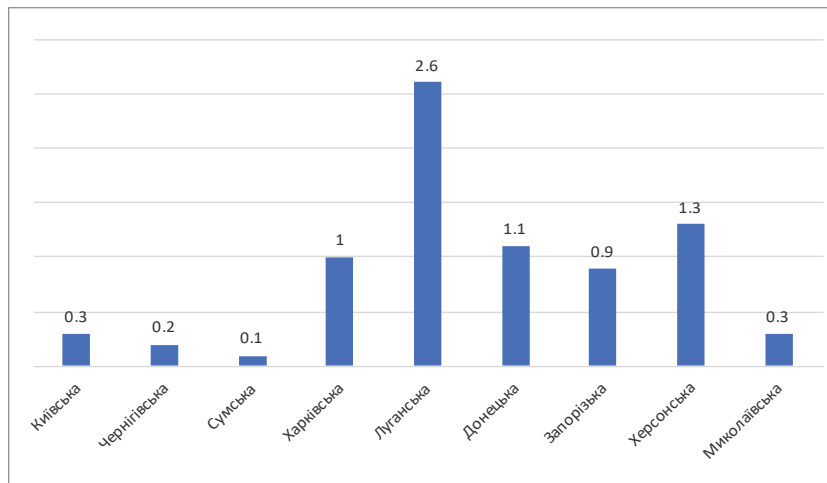


Рис. 2. Втрати агросектору за постраждалими регіонами, млрд. грн

Джерело: побудовано автором за статистичними даними Київської школи економіки [8]

В умовах розширення програм державної та грантової підтримки, ефективність механізмів розвитку сільських територій України залишається обмеженою низкою системних проблем. Перш за все, нерівномірність фінансового забезпечення між громадами різних регіонів суттєво ускладнює досягнення стратегічних цілей розвитку. За даними аналізу порталу «Децентралізація», частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету України знизилася до 15,7% у 2024 р., що суттєво менше цілей бюджетної декларації. А за підсумками першого півріччя 2025 р. частка місцевих бюджетів становить лише 14,0%. Це зменшення доходів впливає ще сильніше на сільські та селищні громади, які мають обмежену дохідну базу та високу частку трансфертів. Однією з системних проблем є високий рівень бюрократії при участі у грантових програмах: бізнес-плани, техніко-економічні обґрунтування та складні анкети часто слугують бар'єром, особливо для підприємців з малого бізнесу чи сільської місцевості. Наприклад, учасники програм мікрогрантів зазначають, що складність заповнення документації та необхідність фінансової звітності змушують звертатися до сторонніх консультантів або відмовлятися від участі. Крім того, існує недостатня координація між державними та донорськими структурами: хоча Міністерство економіки бере участь у створенні секторальних робочих груп для узгодження донорських ініціатив в Операційному посібнику проекту STRONG зазначено, що Мінекономіки, Мінрозвитку та інші органи повинні бути партнерами-виконавцями, брати участь у моніторингу і координації міжнародної підтримки.

Окрему проблему становить кадрова нестача у сільських органах місцевого самоврядування. Вакансії оголошуються в НАДС і місцевих адміністраціях, особливо в управліннях, фінансах та проектних відділах. Це ускладнює розробку стратегій розвитку і повноцінне використання грантових та держав-

них програм. У звіті Transparency International Ukraine Публічні закупівлі 2024 зазначається, що значна частина тендерів має обмежену конкуренцію через формати кошторисної документації або через недосконалий опис технічних умов, що може ускладнити участь малого бізнесу чи учасників із сільської місцевості. Крім внутрішніх чинників, суттєвим обмеженням залишається нестабільність макроекономічного середовища — зростання інфляції, коливання валютного курсу та підвищення цін на енергоносії зменшують реальну ефективність інвестиційних проєктів у сільських територіях. За даними НБУ, у грудні 2024 року споживча інфляція становила 12,0% р/р, а базова — 10,7% р/р, зростання виробничих витрат, зокрема на енергію й оплату праці, стає значним тягарем для агровиробників. Так, державна підтримка сільських територій нині зіштовхується з комплексом викликів — від фінансових і адміністративних до кадрових і макроекономічних. Їх подолання потребує цілеспрямованої політики, спрямованої на децентралізацію рішень, спрощення процедур і підвищення прозорості розподілу коштів. Оцінювання економічної ефективності програм державної підтримки сільських територій є визначальним інструментом для визначення доцільності використання бюджетних і донорських ресурсів. У сучасних умовах воєнної економіки така оцінка має враховувати не лише прямі фінансові результати, а й мультиплікативний ефект від створення робочих місць, зростання податкових надходжень, підвищення рівня підприємницької активності та зменшення соціальної напруги у громадах.

За даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, у 2024 р. триває реалізація державних програм фінансування відновлення сільських територій через Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР). Зокрема, за підсумками другого відбору схвалено 27 проєктів на суму понад 372 млн. грн, спрямованих пере-

важно на модернізацію соціальної та транспортної інфраструктури у громадах. Водночас 50% обсягу коштів ДФРР у 2024 р. спрямовується на підтримку прифронтових регіонів, 30% центральних і 20% західних областей. Таке співвідношення свідчить про орієнтацію державної політики на відновлення постраждалих сільських територій та поступове підвищення їх фінансової спроможності через адресну підтримку інфраструктурних проєктів. За оцінками Держстату, реальний ВВП України у 2024 р. зріс на 2,9% порівняно з 2023 роком. Водночас, аграрний сектор показав скорочення валової доданої вартості на 7,3%, що свідчить про високий рівень ризиків для аграріїв навіть за умов підтримки державою. Втім, зростання економіки та позитивна динаміка ВВП у 4,5% за 9 місяців 2024 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2023 р. вказує на те, що інші галузі та внутрішній попит відіграли роль компенсаторів.

Водночас за умови державної підтримки, економічний ефект на аграрний сектор був неоднорідним, оскільки державні інвестиції і гранти могли допомагати стримувати спад в окремих громадах, але загальний ефект підсумовано у макропоказниках відображав як позитивні, так і негативні тренди. Програма «Власна справа» демонструє значний масштаб охоплення: з моменту запуску її переможцями стали понад 23 000 українців, які отримують гранти сумарно на 5,6 млрд. грн. За підсумками дев'ятнадцятої хвили програми у жовтні 2024 року ще 447 підприємців отримують гранти на 110 млн. грн, і загалом держава інвестує в малий бізнес майже 5 млрд. грн, а учасники програми планують створити 40 тис. нових робочих місць. Міністерство та Служба зайнятості повідомляли конкретні результати. Наприклад, 16-а хвиля забезпечила 62 переможці на майже 32 млн. грн і очікуване створення 128 нових робочих місць. За окремими пресрелізами, а саме жовтень 2024, держава інвестувала близько 2 млрд. грн у гранти в межах 2024 р.; тоді до програми було охоплено понад 8 000 переможців у 2024 році. Ці дані слугують вагомим показником масштабу та потенційного впливу програми на ринок праці та підприємництво. Міжнародні грантові програми, серед яких USAID DOBRE, можуть стимулювати розвиток місцевої економіки через підтримку місцевого підприємництва, координацію планування економічного розвитку (LED) та часткове співфінансування локальних проєктів. Наприклад, до кінця 2023 р. DOBRE допомагав 52 громадам у розробці LED-проєктів і надавав матеріальну підтримку їх впровадження. У профільному звіті з бізнес-залучення описується, що в громадах створювали робочі групи, до яких входили підприємці, і бізнес міг брати участь у співфінансуванні чи виконанні проєктів.

Загалом же в Україні під час війни спостерігалося значне зростання місцевих бюджетних надходжень: наприклад, у січні–травні 2023 р. у доходи

бюджету на душу населення в середньому зросли приблизно на 25% порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Це свідчить, що умови для зростання доходів та інвестицій могли бути сприятливими, хоча без прямого контролю, наприклад, програмою DOBRE, показники від громади до громади можуть відрізнятися. Так, поєднання державної та донорської підтримки має найвищий соціально-економічний ефект у громадах, що впроваджують стратегічні програми розвитку, а не лише поодинокі інфраструктурні проєкти. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що економічна ефективність програм підтримки сільських територій прямо залежить від рівня управлінської спроможності громад, структури їхніх доходів та наявності партнерських зв'язків із міжнародними донорами. Важливим джерелом фінансування розвитку сільських регіонів у Європейському Союзі є Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD, European Agricultural Fund for Rural Development). Цей інструмент утворює «другий стовп» Спільної аграрної політики Європейського Союзу і спрямований на забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору, сталого використання природних ресурсів і збалансованого розвитку сільських територій. Згідно з Регламентом ЄС 2021/2115 про стратегічні плани Спільної аграрної політики Європейського Союзу, держави-члени ЄС розробляють національні або регіональні програми розвитку сільських територій (Rural Development Programmes), які фінансуються спільно з бюджету ЄС та національних коштів[9]. Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD) надає підтримку за такими напрямками: інвестиції у фермерські господарства та переробку, екологічно орієнтовані заходи, підтримка молодих фермерів, консультаційні та освітні програми, а також розвиток сільського підприємництва й інновацій. У бюджетному періоді 2021–2027 рр. обсяг фінансування EAFRD становить 95,5 млрд. євро, включаючи 8,1 млрд. євро з інструменту Next Generation EU для відновлення після пандемії COVID-19. Фонд працює за принципом співфінансування: частину витрат покриває ЄС, решту — національні та регіональні бюджети. Керівні органи країн-членів відповідають за відбір і реалізацію проєктів, а Європейська комісія здійснює затвердження стратегічних планів і щорічний моніторинг їх виконання. Роль у структурі EAFRD відіграє підхід LEADER/CLLD (Community-Led Local Development), який базується на формуванні місцевих груп дії (Local Action Groups, LAGs). Ці групи розробляють власні стратегії розвитку мікрорегіонів, поєднуючи ресурси громад, бізнесу та громадських організацій. Згідно зі звітом Європейської рахункової палати, LEADER сприяє підвищенню залученості місцевих громад, однак вимагає чіткої системи контролю та оцінки результатів. Для України, яка вже інтегрує свої

аграрні та регіональні політики до стандартів ЄС, модель EAFRD може стати зразком для створення Національної програми розвитку сільських територій. Вона могла б базуватися на таких принципах: Єдиний стратегічний план розвитку сільських територій, побудований за логікою CAP Strategic Plans (Regulation 2021/2115), із системою показників ефективності (Performance Monitoring and Evaluation Framework, PMEF). Ко-фінансування та фінансові інструменти — поєднання грантів, пільгових кредитів і гарантій, аналогічно до підходу, описаного на порталі Європейської комісії. Впровадження LEADER-підходу для розвитку кооперації між громадами, бізнесом і громадським сектором, із врахуванням досвіду ЄС у 2023–2027 рр.

Прозора система моніторингу з використанням національних цифрових платформ (наприклад, DREAM), що відповідатиме стандартам звітності ЄС. Узгодження з програмою Ukraine Facility 2024–2027, що може стати фінансовою базою для створення «українського EAFRD». Так, досвід Європейського Союзу у сфері розвитку сільських територій довів ефективність децентралізованої моделі фінансування, у якій місцеві громади отримують реальні інструменти впливу на розподіл коштів і несуть відповідальність за досягнення вимірюваних результатів. Для України впровадження подібної системи на основі принципів EAFRD могло б підвищити результативність грантової підтримки, зменшити регіональні диспропорції та посилити стійкість аграрного сектору в умовах післявоєнного відновлення. Результати аналізу свідчать, що державна політика підтримки сільських територій України має позитивні тенденції, однак її ефективність залишається нерівномірною та обмеженою через структурні проблеми управління, дефіцит фінансових ресурсів і воєнні ризики. Для забезпечення стабільного розвитку громад у середньостроковій перспективі доцільно зосередитись на посиленні інституційних механізмів, інтеграції грантових програм у національну систему фінансування та адаптації успішного європейського досвіду. Необхідно забезпечити узгодженість між фінансуванням з державного бюджету (ДФРР, субвенції, програма «Власна справа») та донорськими ініціативами (EU4Business, USAID, UNDP). На основі рекомендацій Європейської Комісії (European Commission, Rural Development Policy 2024–2027), доцільно запровадити єдину цифрову платформу обліку проектів сільського розвитку, що дозволить уникати дублювання коштів і підвищити прозорість фінансування [10].

Дослідження механізмів співфінансування показують, що участь громад у фінансуванні підвищує шанси відбору та результативність публічних інвестиційних проектів і може зменшувати рентні стимули (коаліційне лобювання) порівняно з повним центральним фінансуванням. Відповідно до рекомендацій OECD щодо ефективних публічних інвестицій, доцільно застосовувати гнучку систему співфінансу-

вання, у якій частка держави коригується з урахуванням індексу податкоспроможності громади.

Для підвищення ефективності використання коштів державної підтримки слід просувати перехід від «витратного» до «результативного» підходу, коли розподіл фінансування частково базується на фактичному досягненні конкретних результатів (наприклад, створення робочих місць, приріст ВРП громади, кількість нових підприємств). У політиці ЄС (у межах програм сільського розвитку через EAFRD) програми мають систему індикаторів, моніторингу й оцінки, які використовуються для контролю та умовного застосування виплат. Так, можна запропонувати, щоб державна підтримка в Україні також поступово переходила до схем часткового фінансування, що залежать від виконання попередніх результативних умов.

Доцільно створити в межах ДФРР окрему підпрограму «Відновлення села», зосереджену на: відбудові критичної інфраструктури (дороги, енергетика, водопостачання/зрошення); фінансуванні бізнесів ВПО та повернених мешканців; грантовій підтримці агрокооперативів і дрібних фермерів у прифронтових регіонах. Аналогічні підходи вже працюють в Україні через донорські інструменти: USAID реалізує ініціативу AGRI-Ukraine, що мобілізувала сотні мільйонів доларів для підтримки агровиробників (насіння, добрива, зберігання, логістика), зокрема в постраждалих областях.

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН впроваджує програми аграрної допомоги та відновлення засобів до існування саме у фронтових сільських громадах (мікрогранти, обладнання, відновлення зберігання), з окремими проектами 2024–2025 років. Додатково, цільові гранти для дрібних і середніх ферм у пріоритетних прифронтових областях (Миколаївська, Херсонська, Запорізька, Донецька, Харківська) запускають міжнародні партнери (Mercy Corps). Для інфраструктури громад діють лінії ЄІВ (Ukraine Recovery Programme), що фінансують відбудову об'єктів у численних містах і громадах, що можна інтегрувати як співфінансування «твердих» компонентів підпрограми. Слід розглянути інтеграцію платформи «План Відновлення України» з внутрішніми базами даних ДФРР, Мінекономіки та іншими системами публічних інвестицій (DREAM) для забезпечення моніторингу показників результативності. Платформа recovery.gov.ua вже публікує перелік проектів відновлення, їхні метадані та статуси. Зі свого боку, ДФРР використовує онлайн платформу для відкритого конкурсу проектів, з публікацією інформації про заявки та оцінювання для розвитку громад і регіонів, що свідчить про потенціал для більш поглибленої інтеграції даних.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У процесі дослідження встановлено, що державна підтримка розвитку сільських територій України є визначальним інструментом забез-

печення їх економічної стійкості в умовах воєнних та макроекономічних викликів. Попри наявність численних програм фінансування, як національних, так і міжнародних, їхня результативність значною мірою залежить від рівня координації, доступності ресурсів та потенціалу місцевих громад. Результати аналізу даних свідчать, що в Україні спостерігається нерівномірність розподілу фінансових ресурсів, бюрократичні бар'єри у процедурі подання заявок, а також низька кадрова забезпеченість у громадах. Разом із тим, приклади успішної реалізації грантових і державних програм (зокрема у межах ДФРР, EU4Business, USAID AGRO) доводять, що за належного адміністрування державна підтримка може бути ефективним драйвером місцевого економічного зростання. Для підвищення результативності політики підтримки сільських територій доцільно

посилити інституційну інтеграцію державних і донорських механізмів, запровадити систему фінансування на основі результативності, а також створити спеціалізовані програми для деокупованих і прифронтових регіонів. Важливим також є забезпечення цифрової прозорості розподілу ресурсів і підготовка кадрів, здатних залучати зовнішнє фінансування. Адаптація європейського досвіду, зокрема інструментів Європейського сільського фонду розвитку територій, може стати основою для побудови модерної системи державної підтримки, орієнтованої на результат. Тому державна політика має еволюціонувати від моделі «допомоги» до моделі «партнерства» між державою, громадами, бізнесом і міжнародними донорами, що дозволить забезпечити не лише відновлення, а й довгострокову конкурентоспроможність сільських територій України.

Література

1. Коваль В. В., Вдовенко Н. М., Зось-Кіор М. В. Регулювання сільського розвитку для експорту органічної аграрної продукції в нових умовах розвитку міжнародної торгівлі та децентралізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 38. С. 331–337. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/934/834> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Вдовенко Н. М., Куksа І. М., Ільїн В. Ю., Сахацький М. М. Інноваційна стратегія формування безпекової системи управління інноваційним розвитком агропродовольчої сфери в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 5 (252). С. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7112951>
3. Вишневецький О. В. Сучасні тенденції державної підтримки сільських територій. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 45–53.
5. Мельник І. М. Інноваційні підходи до фінансування розвитку громад. *Регіональна економіка*. 2023. № 2. С. 60–68.
6. Кулеба О. Міністерство з питань відновлення України. Уряд спрямує реверсну дотацію на підтримку деокупованих та прифронтових громад. URL: <https://mindev.gov.ua/news/36096-uriad-spriamuje-reversnu-dotaciiu-na-pidtrimku-deokupovanih-ta-prifrontovix-gromad-oleksii-kuleba> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Стартував відбір проектів ДФРР на 2025 рік. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України*. URL: <https://mindev.gov.ua/news/startuvav-vidbir-proiektiv-dfrr-na-2025-rik> (дата звернення: 01.11.2025).
8. Збитки агросектору та земельним ресурсам України від повномасштабної війни. *Київська школа економіки*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-agrosektoru-ta-zemelnim-resursam-ukrayini-vid-povnomasshtabnoyi-viyni-skladayut-8-7-mlrd> (дата звернення: 01.11.2025).
9. Регламент (ЄС) 2021/2115 Європейського парламенту та Ради від 2 грудня 2021 р. про стратегічні плани Спільної аграрної політики. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj> (дата звернення: 29.10.2025).
10. Common Agricultural Policy 2023–27: Rural Development *European Commission*. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_en (дата звернення: 01.11.2025).

References

1. Koval V. V., Vdovenko N. M., Zos-Kior M. V. (2023). Rehuliuvannia silskoho rozvytku dlia eksportu orhanichnoi ah-rarnoi produktsii v novykh umovakh rozvytku mizhnarodnoi torhivli ta detsentralizatsii. *Naukovi zapysky Lvivskoho uni-versytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*. 38, 331–337. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/934/834>
2. Vdovenko N. M., Kuksa I. M., Iljin V. Yu., Sakhatskyi M. M. (2022). Innovatsiina stratehiia formuvannia bezpekovoї systemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahroprodovolchoi sfery v umovakh didzhytalizatsii. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. 5(252), 26–33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7112951>
3. Vyshnevskiy O. V. (2022). Suchasni tendentsii derzhavnoi pidtrymky silskykh terytorii. *Ekonomika Ukrainy*. 7, 45–53.
4. Melnyk I. M. (2023). Innovatsiini pidkhody do finansuvannia rozvytku hromad. *Rehionalna ekonomika*. 2, 60–68.
5. Kuleba O. Ministerstvo z pytan vidnovlennia Ukrainy. Uriad spriamue reversnu dotatsiiu na pidtrymku deokupovanykh ta pryfrontovykh hromad. URL: [https://mindev.gov.ua/news/36096-uriad-spriamuje-reversnu-dotatsiiu-na-pidtrimku-deokupovanih-ta-prifrontovix-gromad-oleksii-kuleba](https://mindev.gov.ua/news/36096-uriad-spriamuje-reversnu-dotaciiu-na-pidtrimku-deokupovanih-ta-prifrontovix-gromad-oleksii-kuleba)

6. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy. Startuvav vidbir proiektiv DFRR na 2025 rik. URL: <https://mindev.gov.ua/news/startuvav-vidbir-proiektiv-dfrr-na-2025-rik>
7. Kyivska shkola ekonomiky. Zbytky ahrosektoru ta zemelnym resursam Ukrainy vid povnomasshtabnoi viiny. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-agrosektoru-ta-zemelnim-resursam-ukrayini-vid-povnomasshtabnoyi-viyni-skladayut-8-7-mlrd>
8. Rehlament (EU) 2021/2115 Yevropeiskoho parlamentu ta Rady vid 2 hrudnia 2021 r. pro stratehichni plany Spilnoi ahrarnoi polityky. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj>
9. European Commission. Common Agricultural Policy 2023–27: Rural Development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_en
10. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Prohrama “Vlasna sprava”: rezultaty 2024 roku. URL: <https://www.me.gov.ua>

УДК 338.439.02

Лимар Валерія Валеріївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних відносин і зовнішньої політики
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

Lymar Valeriia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the International Relations and Foreign Policy Department
Vasyl Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-4328-7529*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11552

АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ СВІТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE AS A FACTOR IN SHAPING GLOBAL FOOD SECURITY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. Аграрний сектор України посідає ключове місце у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки, адже держава є одним із провідних експортерів зернових, олійних культур та продукції переробки на світових ринках. На тлі зростання населення планети, посилення кліматичних змін, енергетичних та логістичних криз, питання стабільного постачання продовольства набуває стратегічного значення для міжнародної спільноти. Україна, маючи значний аграрний потенціал, родючі ґрунти, сучасні технології виробництва та потужний експортний сектор, виступає важливим чинником підтримання балансу попиту і пропозиції продовольчих товарів у світі.

Мета статті – визначення й аналіз ролі аграрного сектору України у формуванні продовольчої безпеки світу.

Матеріали і методи. При проведенні дослідження використано як інформаційну та аналітичну базу, що забезпечує достовірність, об'єктивність і міжнародну порівняльність дослідження. Звіти FAO використано для аналізу глобальних тенденцій продовольчої безпеки та визначення місця України на світовому аграрному ринку. Дані FAO дозволили порівняти обсяги виробництва й експорту основних сільськогосподарських культур України з іншими провідними експортерами світу, а також простежити вплив війни на структуру глобальних продовольчих потоків.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс взаємодоповнювальних методів наукового пізнання, які забезпечили системність і достовірність отриманих результатів. Аналітичний метод застосовано для вивчення та узагальнення даних міжнародних організацій (FAO, World Bank, IFPRI, KSE) щодо обсягів виробництва, експорту та динаміки аграрної продукції України. Завдяки цьому визначено основні тенденції розвитку галузі та її місце у світовій економіці. Статистичний метод використано для опрацювання кількісних показників експорту, урожайності, обсягів виробництва, індексів продовольчої безпеки та макроекономічних індикаторів. Порівняльний метод дав змогу зіставити показники України з провідними аграрними експортерами світу (США, Бразилією, Канадою, Францією), що дало змогу об'єктивно визначити конкурентні переваги та вразливі місця українського аграрного сектору. Індуктивно-дедуктивний метод використано для переходу від аналізу окремих показників і кейсів (зокрема зернового експорту) до узагальнених висновків про роль аграрного сектору України у глобальному продовольчому балансі.

Результати. Визначено, що подальша агресія РФ проти України здатна підважити не лише національну продовольчу систему України, а й суттєво погіршити стан глобальної продовольчої безпеки через руйнування виробничої бази, обмеження експорту, логістичні бар'єри та підвищення світових цін. Пом'якшити ці ризики можливо через міжнародну підтримку відновлення інфраструктури, створення альтернативних коридорів експорту, надання доступу до ресурсів (добрива, паливо, кредитування) та посилення механізмів глобальної продовольчої допомоги й запасів. Своєчасна координація з боку міжнародних організацій і донорів є критичною для запобігання масштабнішим гуманітарним наслідкам. В подальшому планується проведення кореляційно-регресійного аналізу факторів впливу на експорт продукції аграрного сектору України.

Перспективи. В подальшому планується проведення кореляційно-регресійного аналізу факторів впливу на експорт продукції аграрного сектору України.

Ключові слова: аграрний сектор, продовольча безпека, сталий розвиток, економічні перетворення, міжнародна торгівля, експорт, імпорт, національна безпека.

Summary. Introduction. Ukraine's agricultural sector plays a key role in ensuring global food security, as the country is one of the leading exporters of grains, oilseeds and processed products on world markets. Against the backdrop of global population growth, intensifying climate change, and energy and logistics crises, the issue of stable food supplies is becoming strategically important for the international community. With its significant agricultural potential, fertile soils, modern production technologies and powerful export sector, Ukraine is an important factor in maintaining the balance of supply and demand for food products in the world.

Purpose – determination and analysis of the role of Ukraine's agricultural sector in shaping global food security.

Materials and methods. The study used an information and analytical database that ensures the reliability, objectivity and international comparability of the research. FAO reports were used to analyze global food security trends and determine Ukraine's place in the global agricultural market. FAO data made it possible to compare the production and export volumes of Ukraine's main agricultural crops with other leading exporters in the world, as well as to track the impact of the war on the structure of global food flows.

To achieve the research objectives, a set of complementary scientific methods was used to ensure the consistency and reliability of the results. An analytical method was used to study and summarise data from international organisations (FAO, World Bank, IFPRI, KSE) on the production, export and dynamics of Ukraine's agricultural products. This has made it possible to identify the main trends in the development of the industry and its place in the global economy. The statistical method was used to process quantitative indicators of exports, crop yields, production volumes, food security indices and macroeconomic indicators. The comparative method made it possible to compare Ukraine's indicators with those of the world's leading agricultural exporters (the United States, Brazil, Canada, France), which made it possible to objectively identify the competitive advantages and vulnerabilities of the Ukrainian agricultural sector. The inductive-deductive method was used to move from the analysis of individual indicators and cases (in particular, grain exports) to generalised conclusions about the role of Ukraine's agricultural sector in the global food balance.

Results. It has been determined that further aggression by the Russian Federation against Ukraine could undermine not only Ukraine's national food system, but also significantly worsen global food security due to the destruction of the production base, export restrictions, logistical barriers and rising world prices. These risks can be mitigated through international support for infrastructure restoration, the creation of alternative export corridors, the provision of access to resources (fertilizers, fuel, credit) and the strengthening of global food aid and stockpiling mechanisms. Timely coordination by international organizations and donors is critical to preventing more widespread humanitarian consequences. In the future, it is planned to conduct a correlation-regression analysis of factors influencing exports of agricultural products from Ukraine.

Discussion. In the future, it is planned to conduct a correlation-regression analysis of factors influencing the export of agricultural products from Ukraine.

Key words: agricultural sector, food security, sustainable development, economic transformation, international trade, export, import, national security.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України посідає ключове місце у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки, адже держава є одним із провідних експортерів зернових, олійних культур та продукції переробки на світових ринках. На тлі зростання населення планети, посилення кліматичних змін, енергетичних та логістичних криз, питання стабільного постачання продовольства набуває стратегічного значення для міжнародної спільноти. Україна, маючи значний аграрний потенціал, родючі ґрунти, сучасні технології виробництва та потужний експортний сектор, виступає важливим чинником підтримання балансу попиту і пропозиції продовольчих товарів у світі.

Водночас, воєнні дії, руйнування інфраструктури, обмеження експорту та зміни глобальних торговельних маршрутів створюють суттєві ризики для стабільності аграрного виробництва та його ролі

у світовому масштабі. У цих умовах особливої ваги набуває дослідження того, як Україна може зберегти і посилити свою участь у забезпеченні продовольчої безпеки, адаптувати аграрну політику до викликів глобального ринку та сприяти сталому розвитку міжнародної агропродовольчої системи.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінки потенціалу, ризиків і стратегічних напрямів розвитку аграрного сектору України в контексті його впливу на світову продовольчу безпеку та стійкість глобальних ланцюгів постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дане дослідження проведене на основі аналізу робіт українських та зарубіжних вчених, які присвячені вивченню ролі аграрного сектору для національної та глобальної продовольчої безпеки. Особливу увагу приділено роботам Лимар В. В., Зверева О. Д. [1–2], Томашук І., Борболюк Є. [3], Мазура Г. Ф. [4]. Незва-

жаючи на досить ґрунтовні висновки даних авторів, є певні аспекти, що потребують більш детального вивчення, що й обумовлює мету проведення даного дослідження.

Мета статті — визначення й аналіз ролі аграрного сектору України у формуванні продовольчої безпеки світу.

Матеріали і методи. При проведенні дослідження використано як інформаційну та аналітичну базу, що забезпечує достовірність, об'єктивність і міжнародну порівняльність дослідження. Звіти FAO використано для аналізу глобальних тенденцій продовольчої безпеки та визначення місця України на світовому аграрному ринку. Дані FAO дозволили порівняти обсяги виробництва й експорту основних сільськогосподарських культур України з іншими провідними експортерами світу, а також простежити вплив війни на структуру глобальних продовольчих потоків.

Аналітичні матеріали Світового банку слугували для оцінки макроекономічних наслідків війни для аграрного сектору, включно з питаннями фінансування, інвестиційної привабливості та стійкості аграрного виробництва. Вони допомогли виявити взаємозв'язок між аграрним експортом України, валютними надходженнями та економічною стабільністю держави. Звіти Міжнародного інституту досліджень продовольчої політики (IFPRI) використано для розкриття глобальних аспектів впливу українського аграрного сектору на світові продовольчі ринки. Вони надали аналітичні оцінки щодо наслідків зниження експорту зернових з України для країн Африки, Азії та Близького Сходу, що дозволило поглибити розуміння міжнародного виміру продовольчої безпеки.

Дослідження Київської школи економіки (KSE) застосовано для аналізу внутрішніх структурних змін аграрного сектору, його логістичних обмежень і потенціалу відновлення експорту. Звіти KSE надали актуальні статистичні дані щодо виробництва, експорту, інфраструктурних втрат і оцінки ефективності державних та міжнародних програм підтримки.

Використання цих звітів дозволило сформулювати системну та комплексну аналітичну основу, що поєднує глобальний і національний рівні оцінки стану аграрного сектору України, а також обґрунтувати його ключову роль у забезпеченні світової продовольчої безпеки.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс взаємодоповнювальних методів наукового пізнання, які забезпечили системність і достовірність отриманих результатів. Аналітичний метод застосовано для вивчення та узагальнення даних міжнародних організацій (FAO, World Bank, IFPRI, KSE) щодо обсягів виробництва, експорту та динаміки аграрної продукції України. Завдяки цьому визначено основні тенденції розвитку галузі та її місце у світовій економіці. Статистичний метод використано для опрацювання кількісних показ-

ників експорту, урожайності, обсягів виробництва, індексів продовольчої безпеки та макроекономічних індикаторів. Цей метод дозволив оцінити зміни у структурі експорту аграрної продукції та виявити закономірності зменшення обсягів зернових поставок у 2023 році. Порівняльний метод дав змогу зіставити показники України з провідними аграрними експортерами світу (США, Бразилією, Канадою, Францією), що дало змогу об'єктивно визначити конкурентні переваги та вразливі місця українського аграрного сектору. Індуктивно-дедуктивний метод використано для переходу від аналізу окремих показників і кейсів (зокрема зернового експорту) до узагальнених висновків про роль аграрного сектору України у глобальному продовольчому балансі.

Виклад основного матеріалу. У сучасному глобалізованому світі продовольча безпека є одним із визначальних чинників стабільності, розвитку та миру. Зростання чисельності населення, зміни клімату, воєнні конфлікти та порушення логістичних ланцюгів створюють серйозні виклики для забезпечення людства якісними та доступними продуктами харчування. У цьому контексті аграрний сектор України виступає не лише основою національної економіки, але й стратегічним елементом світової продовольчої системи [1].

Україна традиційно належить до групи держав, здатних виробляти продовольства значно більше, ніж потрібно для власного споживання. Родючі чорноземи, сприятливі природно-кліматичні умови, розвинена система агровиробництва та науково-технічний потенціал забезпечують високий рівень конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції на світовому ринку. Впродовж останнього десятиліття Україна стабільно входила до числа провідних експортерів зернових культур, соняшникової олії, кукурудзи, пшениці та ріпаку, формуючи значну частку у глобальному експортному балансі [2].

Важливість аграрного сектору України для продовольчої безпеки світу особливо проявилася в умовах воєнної агресії, коли блокування морських портів та руйнування логістичної інфраструктури спричинили нестачу продовольства у країнах Африки, Азії та Близького Сходу. Саме українське зерно і продукти аграрного походження забезпечують мільйони людей у регіонах, залежних від імпорту. Таким чином, стабільність аграрного виробництва в Україні безпосередньо впливає на глобальні показники продовольчої безпеки, а будь-яке порушення цього балансу призводить до ризиків голоду, соціальних заворушень та зростання економічної нерівності.

Крім того, український агросектор виконує важливу функцію у формуванні світових продовольчих резервів, сприяє диверсифікації джерел постачання та зменшенню залежності країн від окремих ринків. Його розвиток стимулює міжнародне співробітництво у сфері аграрних технологій, стійкого

землекористування та кліматично адаптованого виробництва. Завдяки цьому Україна поступово перетворюється з постачальника сировини на активного учасника формування продовольчої політики у глобальному масштабі [3].

Таким чином, аграрний сектор України є не лише національним економічним ресурсом, а й елементом глобальної системи продовольчої безпеки. Від ефективності його функціонування залежить продовольча стабільність багатьох регіонів світу. Саме тому міжнародна спільнота зацікавлена у підтримці українського агровиробництва, розвитку його інфраструктури та інтеграції до стійких ланцюгів постачання. Забезпечення умов для сталого розвитку сільського господарства України є запорукою збереження глобальної продовольчої рівноваги, а отже — і однією з передумов стабільного майбутнього людства.

Україна залишається важливим постачальником сільськогосподарської продукції після лютого 2022 року, коли почалася російсько-українська війна, що порушила виробництво сільськогосподарських товарів та ланцюги постачання. У 2023/24 маркетинговому році Україна була провідним експортером соняшникової олії та четвертим за величиною експортером кукурудзи. Країни Африки та Близького Сходу особливо залежать від експорту зерна з України. Наприклад, на Україну припадало приблизно дві третини імпорту пшениці в Сомалі та п'ята частина в Єгипті [4].

Збитки, завдані українській сільському господарству внаслідок війни, станом на грудень 2023 року оцінювалися в 10 мільярдів доларів США. Однак загальні збитки були в 5 разів вищими, включаючи прямі збитки, такі як збитки від пошкодження сільськогосподарської техніки та врожаю, а також непрямі збитки від зниження обсягів виробництва та цін. За оцінками, для відновлення сектора в період з 2024 по 2033 рік потрібно понад 56 мільярдів доларів США.

Після того, як у липні 2023 року російський уряд призупинив Чорноморську зернову ініціативу, Україна почала відправляти сільськогосподарську продукцію іншими маршрутами, зокрема річкою Дунай

та чорноморськими портами. Країни Європейського Союзу (ЄС) запровадили безмитне ввезення української сільськогосподарської продукції, щоб підтримати її економіку. Однак, оскільки ці товари часто мали нижчу ціну, ніж вітчизняні продукти, у кількох країнах-членах ЄС, таких як Польща та Румунія, відбулися протести фермерів. Тому Європейська комісія ввела надзвичайні обмеження, або ліміти, на імпорт українського вівса, яєць, птиці та цукру. Експорт цукру з України зріс приблизно на 913% у грошовому вираженні у 2022 році [5].

Очікується, що Україна, яка є одним з найбільших ринків зерна, зазнає зниження експорту пшениці, кукурудзи та ячменю внаслідок зменшення виробництва та запасів через війну. Наприклад, прогнозується, що у 2024/25 маркетинговому році поставки пшениці, борошна та пшеничних продуктів зменшаться на 20%.

Україна є одним з основних експортерів м'яса бройлерів у світі та одним з провідних виробників курячих яєць у Європі. Виробництво м'яса в країні, де переважало птахівництво, скоротилося під час війни через зниження споживчого попиту та пошкодження інфраструктури. Крім того, виробництво молока скоротилося на 11 відсотків порівняно з попереднім роком.

Обсяг виробництва меду в Україні був восьмим за величиною у світі, перевищивши 63 000 метричних т у 2022 році. Крім того, країна очолила рейтинг експортерів меду в Центральній та Східній Європі (ЦСЕ) з приблизно 138 мільйонами доларів США. Основними напрямками експорту українського меду були Німеччина, Польща та Франція [6].

Далі представлено динаміку експорту продукції аграрного сектору України (Табл. 1).

Як бачимо з таблиці та рисунку, найбільшу частку експорту продукції аграрного сектору займає продукція рослинного походження, зокрема зернові. Після повномасштабного вторгнення РФ експорт зменшується з 13472,7 до 11717 млн. дол. США. Однією з ключових причин зменшення експорту стало продовження збройної агресії Російської Федерації проти України (як вже було зазначено), яка спричи-

Таблиця 1

Динаміка експорту продукції аграрного сектору України в 2020–2025 рр., млн. дол. США

Рік	Живі тварини; продукція тваринного походження	Продукція рослинного походження	Жири та олії тваринного або рослинного походження	Всього
2020	1188,2	11883,3	5746,9	49191,8
2021	1345,2	15538	7037,2	6872,3
2022	1471,8	13472,7	5948,6	44135,6
2023	1382,2	11717	5649,1	37584,3
2024	1643,5	13527,6	5756,4	41733,3
Січень-серпень 2025	1280,8	6813,5	4040,1	26406

Джерело: складено автором на основі [7]

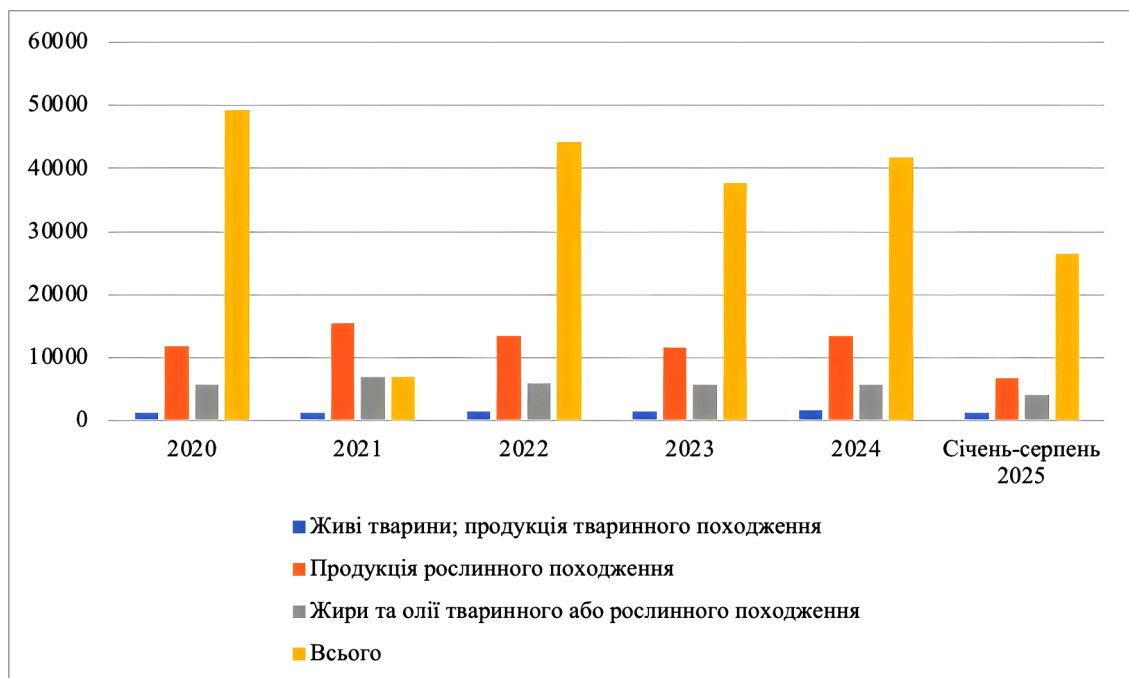


Рис. 1. Експорт продукції аграрної галузі України, млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі табл. 1

нила істотні втрати у виробничій та транспортній інфраструктурі аграрного сектору. Руйнування зернохосвищ, портових терміналів, залізничних колій і логістичних маршрутів обмежило можливості своєчасного транспортування продукції до світових ринків. Особливо відчутним стало блокування морських портів Чорного моря, через які до війни проходило понад 70% аграрного експорту. Вихід із «зернової угоди» у середині 2023 року зумовив необхідність переорієнтації транспортних потоків на сухопутні коридори через країни ЄС, що збільшило собівартість перевезень і знизило конкурентоспроможність українського зерна на міжнародному ринку.

Другою вагомою причиною стало скорочення площ посівів і зниження врожайності, зумовлене як воєнними діями, так і несприятливими кліматичними умовами. Значна частина родючих земель опинилася на окупованих або прифронтових територіях, що унеможливило їх ефективне використання. Крім того, нестача пального, добрив і робочої сили призвела до зниження продуктивності сільського господарства. В окремих регіонах відзначалося також погіршення якості ґрунтів через порушення технологічних циклів, що негативно позначилося на врожайності зернових культур [8].

Третім чинником, який вплинув на зменшення експорту, стали цінові коливання на світовому ринку зерна. У 2023 році після пікових показників 2022 року світові ціни на пшеницю та кукурудзу знизилися, що скоротило валютні надходження навіть за збереження відносно високих обсягів продажу. Зниження цін, поєднане з високими логістичними витратами, зробило український експорт менш при-

вабливим для трейдерів, які почали переорієнтовувати закупівлі на більш стабільні ринки, наприклад, США, Бразилію або Австралію.

Не менш суттєвим фактором стала зміна регуляторного середовища на європейському напрямку. Тимчасові заборони на імпорт українського зерна, запроваджені низкою країн ЄС (Польща, Угорщина, Словаччина) з метою захисту власних аграріїв, спричинили скорочення експорту до традиційних партнерів. Це не лише зменшило географічну диверсифікацію збуту, але й створило додаткові адміністративні бар'єри для українських виробників [9].

Таким чином, зниження експорту зернових культур з України у 2023 році є результатом комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, воєнних, економічних, логістичних та кліматичних. Воно виявило вразливість аграрного сектору до глобальних шоків та актуалізувало необхідність структурної модернізації агропромислового комплексу.

У перспективі подолання цих викликів можливе шляхом диверсифікації експортних маршрутів, інвестування у відновлення інфраструктури, запровадження цифрових технологій у сільському господарстві та розширення співпраці з міжнародними партнерами. Збереження стабільного аграрного експорту є критично важливим не лише для економіки України, але й для підтримання продовольчої безпеки у глобальному масштабі.

Вважаємо, що подальше загострення збройної агресії РФ проти України матиме багатомірний і довготривалий вплив на український аграрний сектор. Окрім прямих людських і матеріальних втрат, війна порушує ключові елементи виробничого

циклу, від доступу до земель і засобів виробництва до логістики й експортних ринків, що в комплексі послаблює здатність України забезпечувати значні обсяги сільськогосподарського виробництва та експорту. Ця вразливість вже була продемонстрована під час блокади Чорноморських портів і періодичного переривання «зернових коридорів», коли світові ринки відчули суттєві перебої в постачанні.

Триваюча агресія призводить до прямого фізичного руйнування аграрної інфраструктури: зернохосвищ, елеваторів, переробних підприємств, транспортних вузлів і портів. Руйнування інфраструктури збільшує втрати продукції, ускладнює зберігання й логістику та підвищує собівартість експорту, що робить українське зерно менш конкурентним на світових ринках. Дослідження і звіти міжнародних організацій фіксують масштабні пошкодження інфраструктури та пов'язані з цим ризики для експорту.

Військові дії зменшують площі придатних до обробітку земель і створюють довгострокові екологічні проблеми (мінування полів, забруднення від боеприпасів, ерозія), що знижує потенційний врожай. Частина родючих площ залишається під окупацією або в зонах активних бойових дій, інша — непридатна через мінну загрозу або руйнування систем зрошення й меліорації. Це зумовлює скорочення пропозиції зернових на внутрішньому та зовнішньому ринках і підвищує ризик коливань обсягів експорту у майбутні сезони [10].

Конфлікт порушує доступ агровиробників до критичних виробничих ресурсів: насіння, добрив, пального, агротехніки та фінансування. Стислий доступ до добрив, зокрема внаслідок перебоїв у постачанні та зростання цін на енергоносії, знижує рентабельність вирощування зернових і може зменшити посівні площі або вплинути на вибір менш ресурсомістких культур. Це підвищує вразливість України як експортера сировини та послаблює її роль у глобальних ланцюгах постачання продовольства.

На додаток, логістичні бар'єри і збільшені витрати на транспортування (переорієнтація з морських маршрутів на довші сухопутні коридори або дороги мультимодальні ланцюги) зменшують конкурентоспроможність української продукції. Навіть за збереження виробничих обсягів експортні можливості можуть суттєво скоротитися через дефіцит транспорту, блокування портів та зростання страхових і транзитних витрат. Це означає, що світові закупівельні мережі будуть шукати альтернативних постачальників, що може знизити довгострокову частку ринку України [11].

На глобальному рівні подальша агресія матиме кілька негативних наслідків для продовольчої безпеки. По-першу, посилення нестабільності в поставках

зерна і олійних культур призведе до підвищення цін на продовольство вразливих країн, особливо у тих регіонах, які значною мірою залежать від українського експорту (Африка, Близький Схід, частина Азії). Перебої в поставках ризикують поглибити продовольчу незахищеність, спричинити зростання рівня голоду та соціальну напругу в країнах-імпортерах.

По-друге, зростання цін на зернові та добрива має мультиплікативний ефект: воно впливає на собівартість виробництва продовольства по всьому світу, підштовхуючи інфляцію цін на продукти харчування і посилюючи економічну нестабільність у країнах з обмеженими бюджетними можливостями реагування. Це, у свою чергу, послаблює здатність країн впроваджувати програми соціального захисту і реагувати на продовольчі кризи.

По-третє, тривала невизначеність щодо постачань стимулює переструктуризацію глобальних ланцюгів постачання, що може призвести до довготривалих змін торговельних потоків: імпортери шукатимуть диверсифікації, інвестори — у країнах-альтернативах, а маленькі імпортозалежні держави — у локальному агровиробництві. Хоча диверсифікація може зміцнити стійкість системи у довгостроковій перспективі, перехідний період супроводжується ризиками дефіциту й ціновими шоками [12].

Нарешті, стратегічна втрата або послаблення українського аграрного експорту може зменшити глобальні запаси продовольства та резервні можливості для реагування на інші кліматичні або геополітичні шоки. Втрата великого, відносно стабільного постачальника означає, що світ стає вразливішим до майбутніх криз, а міжнародна співпраця і механізми підтримки продовольчої безпеки набувають особливої ваги [13].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Подальша агресія РФ проти України здатна підважити не лише національну продовольчу систему України, а й суттєво погіршити стан глобальної продовольчої безпеки через руйнування виробничої бази, обмеження експорту, логістичні бар'єри та підвищення світових цін. Пом'якшити ці ризики можливо через міжнародну підтримку відновлення інфраструктури, створення альтернативних коридорів експорту, надання доступу до ресурсів (добрива, паливо, кредитування) та посилення механізмів глобальної продовольчої допомоги й запасів. Своєчасна координація з боку міжнародних організацій і донорів є критичною для запобігання масштабнішим гуманітарним наслідкам. В подальшому планується проведення кореляційно-регресійного аналізу факторів впливу на експорт продукції аграрного сектору України.

Література

1. Лимар В.В., Зверев О.Д. Міжнародна економічна безпека України в умовах посилення зовнішніх загроз. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1. С. 13–25. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/issue/view/422> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Лимар В.В., Зверев О.Д. Наукові підходи до розуміння концепту глобальної економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 6–12. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_3_0_6_11 (дата звернення: 29.10.2025).
3. Томашук І., Борболок Є. Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26>
4. Мазур Г.Ф. Парадигма забезпечення продовольчої безпеки на основі підвищення потенціалу аграрного сектору. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 49–56. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/3616/3651/8568> (дата звернення: 02.11.2025).
5. How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis> (дата звернення: 25.08.2025).
6. Agriculture in Ukraine — statistics & facts. URL: https://www.statista.com/topics/12302/agriculture-in-ukraine/?srsltid=AfmBOoqpqckkvzvdmdmLJJB5kxlpzi_-8CVJ-mTzTvBCiDT1HMw5KgJ2 (дата звернення: 01.11.2025).
7. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt_u/arh_tsztt2020_u.html (дата звернення: 01.11.2025).
8. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Ukraine — country profile. FAO. Rome: FAO, 2025. URL: <https://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=UKR> (дата звернення: 02.11.2025).
9. FAO. Harvesting data from space to inform policy, predictability and investments in Ukraine's grain sector. FAO. Rome: FAO, 2023. URL: <https://www.fao.org/europe/news/detail/harvesting-data-from-space-to-inform-policy-predictability-and-investments-in-ukraine-s-grain-sector/en> (дата звернення: 02.11.2025).
10. Kyiv School of Economics (KSE). Agriculture in Ukraine: Pre-war, Status Quo and a Look Ahead. KSE Agrocenter. Kyiv: KSE, 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Market-analysis-and-Outlook-of-Ukraine-2023.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
11. KSE. Estimation of the effect of humanitarian programme «Grain from Ukraine» on African food security. KSE Agrocenter. Kyiv: KSE, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/09/Grain_from_Ukraine_initiative_the_role_for_African_food_security.pdf (дата звернення: 02.11.2025).
12. International Food Policy Research Institute (IFPRI). Ukraine and global agricultural markets two years later. IFPRI Blog, 26 February 2024. URL: <https://www.ifpri.org/blog/ukraine-and-global-agricultural-markets-two-years-later> (дата звернення: 02.11.2025).
13. FAO. The importance of Ukraine and the Russian Federation for global agricultural commodity markets FAO. Rome: FAO, 2022. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/4fce6098-a3ba-4742-b8f4-685454a5d409/content> (дата звернення: 02.11.2025).

References

1. Lymar V.V., Zveriev O.D. Mizhnarodna ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovah posylennia zovnishnih zagroz [Ukraine's international economic security amid growing external threats]. *Ekonomika I organizatsia upravlinnia*. 2022. № 1, pp. 13–25. Available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/issue/view/422> [in Ukrainian].
2. Lymar V.V., Zveriev O.D. Naukovi pidhody do rozuminnia kontseptu globalnoi ekonomichnoi bezpeky [Scientific approaches to understanding the concept of global economic security]. *Bizness Inform*. 2023. № 3, pp. 6–12. Available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_3_0_6_11 [in Ukrainian].
3. Tomoshuk I., Borbolyuk Ye. Znachennia agrarnogo sektora ekonomiky u zabezpechenni prodovolchoi bezpeky Ukrainy [The importance of the agricultural sector in ensuring food security in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26> [in Ukrainian].
4. Mazur G.F. Paradygma zabezpechennia prodovolchoi bezpeky na osnovi potentsialu agrarnogo sektoru [Paradigm of food security based on enhancing the potential of the agricultural sector]. *Agrosvit*. 2024. № 9, pp. 49–56. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/3616/3651/8568> [in Ukrainian].
5. How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis. Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis> (accessed: 25 August, 2025).
6. Agriculture in Ukraine — statistics & facts. Available at: https://www.statista.com/topics/12302/agriculture-in-ukraine/?srsltid=AfmBOoqpqckkvzvdmdmLJJB5kxlpzi_-8CVJ-mTzTvBCiDT1HMw5KgJ2
7. Tovarna struktura zovnishnoi torgivli Ukrainy [Commodity structure of Ukraine's foreign trade]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt_u/arh_tsztt2020_u.html [in Ukrainian].
8. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Ukraine — country profile. FAO. Rome: FAO, 2025. Available at: <https://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=UKR>

9. FAO. Harvesting data from space to inform policy, predictability and investments in Ukraine's grain sector. FAO. Rome: FAO, 2023. Available at: <https://www.fao.org/europe/news/detail/harvesting-data-from-space-to-inform-policy-predictability-and-investments-in-ukraine-s-grain-sector/en>

10. Kyiv School of Economics (KSE). Agriculture in Ukraine: Pre-war, Status Quo and a Look Ahead. KSE Agrocenter. Kyiv: KSE, 2023. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Market-analysis-and-Outlook-of-Ukraine-2023.pdf>

11. KSE. Estimation of the effect of humanitarian programme «Grain from Ukraine» on African food security. KSE Agrocenter. Kyiv: KSE, 2024. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/09/Grain_from_Ukraine_initiative_the_role_for_African_food_security.pdf

12. International Food Policy Research Institute (IFPRI). Ukraine and global agricultural markets two years later. IFPRI Blog, 26 February 2024. Available at: <https://www.ifpri.org/blog/ukraine-and-global-agricultural-markets-two-years-later>

13. FAO. The importance of Ukraine and the Russian Federation for global agricultural commodity markets FAO. Rome: FAO, 2022. Available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/4fce6098-a3ba-4742-b8f4-685454a5d409/content>

УДК 332.1:330.43

Материнко Володимир Олександрович
*здобувач освітнього-наукового ступеня доктора філософії,
спеціальності 051 Економіка*

Полтавського університету економіки та торгівлі

Materynko Volodymyr

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy,

Specialty 051 Economics

Poltava University of Economics and Trade

ORCID: 0009-0007-3803-3288

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11601

ПРОСТОРОВЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СИСТЕМ ЗА РІВНЕМ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

SPATIAL POSITIONING OF TERRITORIAL SYSTEMS BY THE LEVEL OF ECONOMIC DEVELOPMENT (BASED ON THE EXAMPLE OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF POLTAVA REGION)

Анотація. Вступ. Сучасний економічний розвиток територіальних систем перебуває під постійним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що посилює нерівномірність динаміки їхнього розвитку. В умовах глобальної взаємозалежності та конкуренції необхідна обґрунтування теоретико-методичних підходів, які дозволили б не лише фіксувати поточний стан, але й здійснювати просторове позиціонування територій порівняно з іншими одиницями із врахуванням основних їх властивостей. При цьому, просторове позиціонування є інструментом ідентифікації ключових зон економічного розвитку територіальних систем. Саме систематичне оцінювання (моніторинг) виявлених структурних дисбалансів (нерівномірностей) дозволить ефективно обґрунтувати стратегічні пріоритети та вектори регіональної політики стимулювання економічного розвитку із застосуванням диференційованого підходу.

Мета. Метою дослідження є розробка теоретико-методичного підходу до просторового позиціонування територіальних систем за рівнем економічного розвитку на основі інтегральної оцінки їхньої насиченості та освоєності, а також обґрунтування стратегічних пріоритетів регіональної політики.

Матеріали і методи. У науковій роботі застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує положення регіональної економіки та прикладної статистики. Теоретичною основою слугують праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері просторового розвитку та регіональної діагностики. Емпіричну базу становлять статистичні дані та аналітичні дашборди територіальних громад. Застосовано методи логічного аналізу, синтезу, статистичного групування та матричного аналізу. Обґрунтовано необхідність використання інтегральних показників насиченості та освоєності, як основних властивостей територіальних систем.

Результати. Обґрунтовано теоретико-методичний підхід економічної діагностики територіальних систем, що базується на зіставленні інтегральних показників насиченості та освоєності. На основі цього підходу сформовано просторово-економічну матрицю, яка дозволяє класифікувати територіальні системи на чотири стратегічні квадранти (зони): сталого зростання, економічної спеціалізації, особливих умов розвитку та трансформації. Для кожної групи обґрунтовано типи стратегій (інноваційна, соціального стимулювання, фокусної консолідації та антикризове управління), що дозволяє виявляти структурні дисбаланси та обґрунтовувати вектори розвитку регіональної політики.

Перспективи. . Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделі просторово-часового позиціонування, яка враховуватиме траєкторії розвитку територіальних систем та просторові ефекти взаємовпливу між територіальними системами.

Ключові слова: просторове позиціонування, територіальна система, стимулювання, економічний розвиток, насиченість, освоєність, інтегральний показник, просторово-економічна матриця, регіональна політика, стратегія, територіальна громада.

Summary. Introduction. The modern economic development of territorial systems, viewed as relatively autonomous objects of spatial planning, is constantly affected by a combination of external and internal factors. Isolating the influence of these factors is often impossible due to a number of objective and subjective circumstances. In the context of increasing global interdependence and intensified competition, differences in the dynamics of their economic development become critical. This requires the justification of theoretical and methodological approaches that would allow not only for fixing the current state but also for the spatial positioning of territories in comparison with other units, taking into account their fundamental properties. Spatial positioning is therefore an instrument for identifying key zones of economic development for territorial systems. Systematic evaluation (monitoring) of the revealed structural imbalances (unevenness) will allow for the effective substantiation of strategic priorities and vectors of regional policy to stimulate economic development using a differentiated approach.

Purpose. The purpose of the study is to develop a theoretical and methodological approach to the spatial positioning of territorial systems based on the level of economic development, utilizing the integral assessment of their saturation and utilization degree, and to justify the strategic priorities of regional policy.

Materials and Methods. The research employed an interdisciplinary approach, combining principles of regional economics and applied statistics. The theoretical foundation is based on the fundamental works of Ukrainian and foreign scholars in the fields of: theory of territorial systems and spatial-temporal development, methodology of regional diagnostics and statistical analysis, and concepts of multi-level governance and regional policy. The empirical data were sourced from official statistical materials of the Main Department of Statistics of Ukraine and analytical dashboards of revenues to the local budgets of territorial communities. Methods of logical analysis, synthesis, scientific generalization, statistical grouping, and matrix analysis were applied during the research. The necessity of using integral indicators of saturation and utilization degree, as key properties of territorial systems, was substantiated.

Results. A theoretical and methodological approach for the economic diagnosis of territorial systems was substantiated, based on the comparison of integral indicators of saturation and utilization degree. Based on this approach, a spatial-economic matrix was formed, which allows for the classification of territorial systems into four strategic quadrants (zones): sustainable growth, economic specialization, special development conditions, and transformation. For each group, specific types of strategies were substantiated (innovation strategy, social stimulation, focal consolidation, and anti-crisis management), which enables the identification of structural imbalances and the substantiation of regional policy development vectors.

Prospects. Further research should be aimed at developing a spatial-temporal positioning model that will take into account the trajectories of development of territorial systems and the spatial effects of mutual influence between these systems.

Key words: spatial positioning, territorial system, stimulation, economic development, saturation, utilization degree, integral indicator, spatial-economic matrix, regional policy, strategy, territorial community.

Постановка проблеми. Сучасний економічний розвиток територій, що розглядаються як відносно автономні об'єкти просторового планування, перебуває під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. При цьому, забезпечити ізолювання вплив цих чинників часто є неможливим через низку об'єктивних та суб'єктивних обставин. У контексті поглибленні інтеграційних процесів та посилення конкурентної боротьби в розрізі територіально-просторових утворень, виявлення відмінностей в динаміці їх економічного розвитку набувають актуального значення. Все це вимагає обґрунтування теоретико-методичних підходів економічної діагностики територіальних систем, які б дозволили не лише фіксувати поточний стан, але й здійснювати їхнє позиціонування з огляду на траєкторію їхнього розвитку та порівняно з іншими територіальними одиницями. У таких умовах, саме просторове позиціонування територій за рівнем економічного розвитку є ключовим інструментом для ідентифікації лідерів, ар'єргадів та аутсайдерів в економічному розвитку. Моніторинг виявлення структурних дисбалансів (нерівномірностей) дозволить обґрунтувати стратегічні пріоритети та вектори розвитку регіональної (територіальної) політики стимулювання економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню теоретико-методичних підходів регіональної діагностики, просторового розвитку, оцінювання економічної стійкості територіальних соціально-економічних систем присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Зокрема варто відзначити напрацювання: І. Семігуліної [14], О. Байтерякова [7], І. Арсененкової [7], Л. Донченко [7], Г. Олексюк [13], С. Куйбіди [13], Н. Лисяк [13], Н. Попадинець [13], С. Онишук [5], З. Бурик [5], П. Книша [5], Т. Бондарук [8] та інших. Зарубіжний досвід, представлений дослідженнями: Sala-i-Martin X. [6], A.Kassoum [2], J. Le Gallo [2], A. Vallone [2], J. Maruva [4] та інших.

Методологічна частина дослідження ґрунтується на необхідності врахування інтегральних індексів. Зокрема, С. Liu [3], К. Мамонов [3;11], О. Канівець [3], В. Медвідь [10;12] у своїх дослідженнях обґрунтовували методичні підходи до інтегральної оцінки розвитку територіальних соціально-економічних систем. Також вагомими є дослідження Н. Струк [15], де авторка досліджує взаємозв'язок соціально-економічного розвитку територіальних громад з базою місцевого оподаткування. Наукова робота С. Бортника, Т. Лаврук, В. Пересадько [1] присвячена узгодженню цілей розвитку територіальних

соціально-економічних систем з досягненням індикаторів сталого розвитку.

Проте, незважаючи на наявні наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, потребує обґрунтування теоретико-методична база економічної діагностики територіальних соціально-економічних систем.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичного підходу до економічної діагностики територіальних систем на основі інтегральної оцінки їхньої насиченості та освоєності, а також обґрунтування стратегічних пріоритетів регіональної політики.

Матеріали і методи. Наукова робота базується на використанні міждисциплінарного підходу, що поєднує положення регіональної економіки, просторового планування та прикладної статистики. Теоретичну базу дослідження становлять фундаментальні праці українських та зарубіжних науковців у сферах: теорії територіальних систем та просторово-часового розвитку, методології регіональної діагностики та статистичного аналізу, концепцій багаторівневого управління та регіональної політики.

Емпіричними даними виступили офіційні статистичні матеріали Головного управління статистики України, дані аналітичних дашбордів надходжень до місцевих бюджетів територіальних громад тощо.

Виклад основного матеріалу. Виходячи з теоретичних положень різних науковців [7;14], територіальна система є складним об'єктом просторового планування, її стійкість та функціонування детерміновані простором та наявністю багаторівневої структури [10].

Ключовими ознаками, які дозволяють розглядати будь-яку організаційну форму факторів виробництва як територіальну систему, є системність, цілісність, просторова узагальненість, територіальна детермінованість та часове позиціонування. При цьому, управління розвитком територіальної системи вимагає врахування багаторівневої ієрархії та взаємопов'язаних підсистем з розгалуженою мережею зв'язків. Такі обставини умов протікання соціально-економічних процесів на відповідних територіях дозволяють використовувати для їх оцінювання систему показників. Це все визначає можливість та необхідність використання для дослідження територіальних ситуацій та проблем статистичних методів.

Варто зауважити, що методики статистичного аналізу базуються на поєднанні процесів аналізу та синтезу. Такий емпіричний підхід є фундаментальним для вивчення масових економічних та соціальних процесів та явищ. Статистичний аналіз дозволяє виділити спільні риси та відмінності у явищах, що виявляється через класифікацію об'єктів на окремі групи, визначення їх характеристик і проблемних аспектів. Синтез, у свою чергу, забезпечує узагальнення отриманої інформації як по цих

групах, так і в межах цілого досліджуваного об'єкта, створюючи цілісну картину. У зв'язку з тим, що соціально-економічні процеси характеризуються динамізмом, постійно змінюються та розвиваються, то методи статистичного аналізу забезпечують їх вивчення (дослідження) в часових та структурних змінах. Саме перехід від статичної оцінки до динамічного аналізу, який враховує не лише поточний стан, але й просторові ефекти та вектори розвитку всередині складної ієрархічної структури дозволяє виявляють закономірності розвитку таких територіальних систем.

Основними властивостями, які можуть характеризувати рівень розвитку будь-якої території, виступає її насиченість та освоєність. При цьому, насиченість визначає ступінь заповнення території корисними копалинами, матеріальними ресурсами, об'єктами інфраструктури (у т.ч. науковими установами та організаціями), населенням, суб'єктами господарювання за вилами економічної діяльності тощо, що свідчить про інтенсивність економічної діяльності. Освоєність відображає ступінь використання наявного потенціалу території, включаючи площу території, структуру населення (частку економічно активного населення в загальній чисельності населення), фондооснащеність території та економічно активного населення тощо. Вона є індикатором ступеня реалізації ресурсних можливостей території та рівня її інституційної, соціальної та економічної спроможності.

Одним з важливих показників насиченості території є щільність населення, яка характеризує ступінь концентрації людських ресурсів. Щільність розраховується за формулою:

$$M = \frac{N}{S}, \quad (1)$$

де:

M — щільність населення (осіб/км²);
 N — кількість населення території (осіб);
 S — площа території (км²).

Одним із важливих показників освоєності території, який характеризує рівень економічного розвитку та добробут населення території, є доходи на 1-го мешканця (2). Цей показник відображає фінансову забезпеченість та економічну активність території:

$$D = \frac{R}{N} \quad (2)$$

де:

D — доходи на 1-го мешканця (тис. грн./особу);
 R — загальна сума доходів, отриманих на території (тис. грн.);
 N — кількість населення території (осіб).

Варто зауважити, що крім того для цілей економічної діагностики територіальних систем можуть бути використані і додаткові показники, що характеризують деякі їх параметри освоєності та насиченості. Для забезпечення комплексності методики

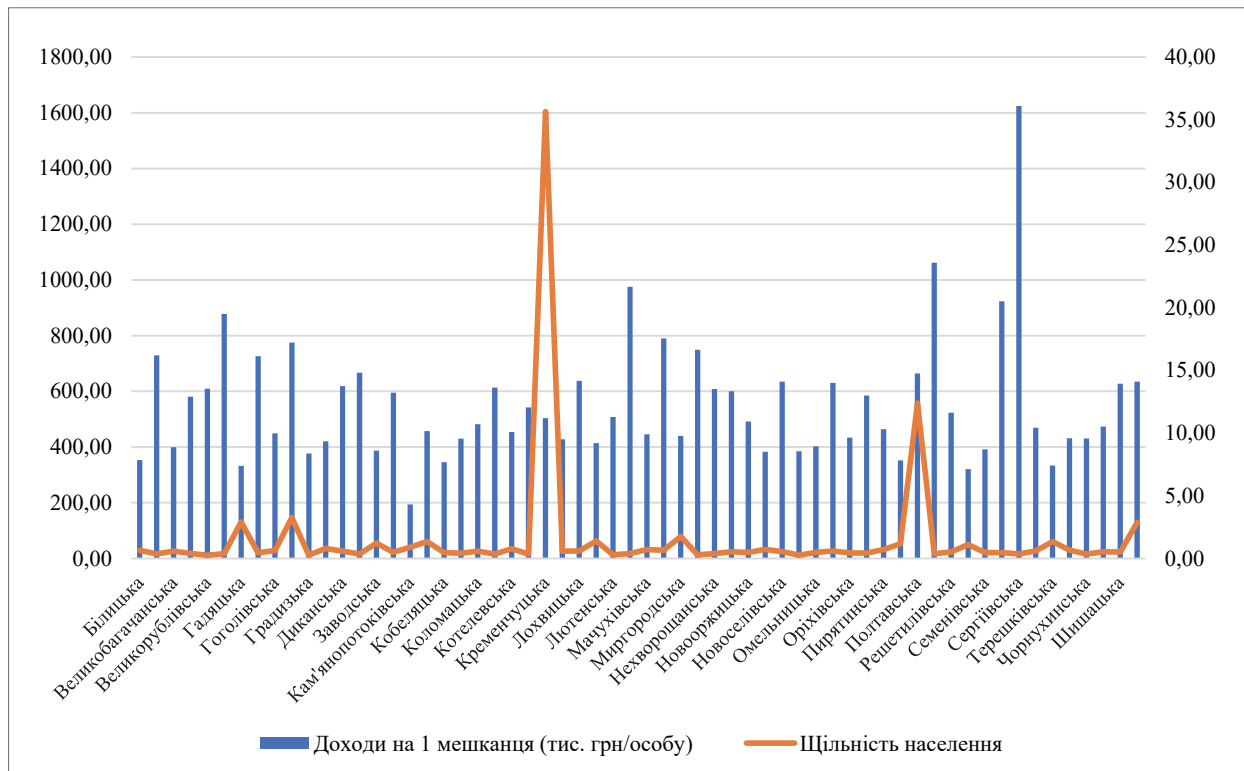


Рис. 1. Порівняльна характеристика просторово-економічного позиціонування територіальних громад Полтавської області у 2024 році за показниками надходжень на 1-го мешканця (тис. грн./ос) та щільності населення (осіб/км²)

Джерело: складено автором за [9]

позиціонування територіальних систем необхідним є формування інтегральних показників, що дозволить повноцінно врахувати структурні особливості об'єкту дослідження (3),(4):

$$I_m = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k w_i * M_{i, \text{норм}} \quad (3)$$

де:

I_m — інтегральний показник насиченості;

k — кількість часткових показників, включених до індексу насиченості;

$M_{i, \text{норм}}$ — нормалізоване значення i -го показника насиченості;

w_i — ваговий коефіцієнт i -го показника, що визначається експертним методом або методом головних

компонент (при $\sum_{i=1}^k w_i = 1$).

При цьому розрахунок інтегрального показника освоєності території (I_D) може мати такий вигляд:

$$I_D = \frac{1}{z} \sum_{j=1}^z \theta_j * D_{j, \text{норм}} \quad (4)$$

де:

I_D — інтегральний показник освоєності;

z — кількість часткових показників, включених до індексу освоєності;

$D_{j, \text{норм}}$ — нормалізоване значення j -го показника освоєності;

θ_j — ваговий коефіцієнт j -го показника, що визначається експертним методом або методом головних

компонент (при $\sum_{j=1}^z \theta_j = 1$).

Виходячи з умовного розрахунку інтегральних показників можна умовно побудувати просторово-економічну матрицю територіальних систем, виділяючи чотири групи їх характеристик (рис. 2).

Розподіл територіальних систем за середніми (медіанними) значеннями насиченості та освоєності формує чотири стратегічні квадранти, кожен з яких вимагає диференційованого підходу в рамках реалізації політики регіонального розвитку:

I. Зона сталого зростання (висока D / висока M). До цього квадрату входять території — лідери, що демонструють високу концентрацію ресурсів та їхню ефективну економічну реалізацію. Для цієї групи має бути рекомендована інноваційна стратегія підтримки. Основний фокус на залученні інвестицій у високотехнологічний сектор та розвиток людського капіталу для збереження конкурентних переваг та поширення позитивних ефектів на суміжні території.

II. Зона економічної спеціалізації (висока D / низька M). До цієї групи входять території структурної залежності. Це можуть бути індустріальні або аграрні центри з високопродуктивними підприємствами. Для цієї групи може бути рекомендована стратегія соціального стимулювання та розвитку

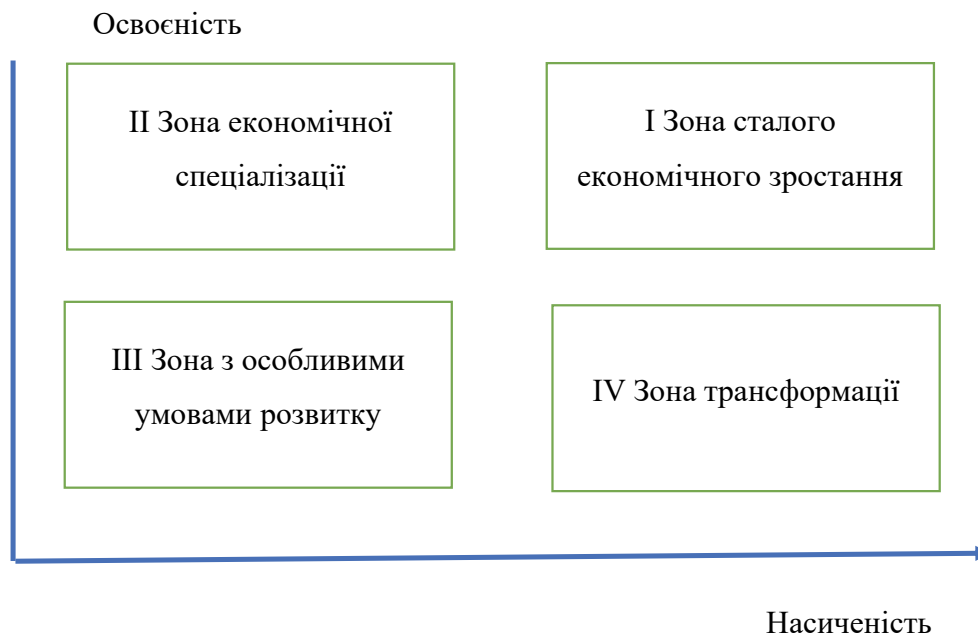


Рис. 2. Просторова матриця територіальних систем за рівнем економічного розвитку
Джерело: складено автором

людського капіталу. Основний фокус на стимулюванні міграції, розвитку соціальної та житлової інфраструктури тощо.

ІІІ. Зона з особливими умовами розвитку (низька D / низька M). Тут зосереджені території — ар'єргарди. Вони мають слабкий економічний та демографічний потенціал. Необхідна стратегія фокусної консолідації та економічної диверсифікації, спрямована на створення базової інфраструктури, підтримку локального малого бізнесу, раціональне використання внутрішнього потенціалу.

ІV. Зона трансформації (низька D / висока M). Ці території мають найбільші дисбаланси у структурі продуктивних сил. Низькі доходи при високій щільності вказують на структурну кризу (високе безробіття, відсутність інвестицій). Для цієї групи може бути рекомендована стратегія антикризового управління та реіндустріалізації, з основним фокусом на активному створенні робочих місць, перекваліфікації населення та залученні інвестицій.

Висновок та перспектива подальших досліджень. Таким чином, розроблено теоретико-методичний підхід економічної діагностики територіальних систем, що базується на зіставленні інтегральних показників насиченості та освоєності. На основі цього підходу сформовано просторово-економічну матрицю, яка дозволяє класифікувати територіальні системи на чотири стратегічні квадранти (зони): сталого зростання, економічної спеціалізації, особливих умов розвитку та трансформації. Для кожної групи обґрунтовано типи стратегій (інноваційна, соціального стимулювання, фокусної консолідації та антикризове управління), що дозволяє виявляти структурні дисбаланси та обґрунтовувати вектори розвитку регіональної політики. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделі просторово-часового позиціонування, яка враховуватиме траєкторії розвитку територіальних систем та просторові ефекти взаємовпливу між територіальними системами.

Література

1. Bortnyk S., Lavruk T., Peresadko V. Strategic Spatial Planning of Territorial Communities to achieve the Sustainable Development Goals. *Visnyk of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series Geology. Geography. Ecology*. 2024. (61). P. 121–136. DOI: <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2024-61-10>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/geoeco/article/view/25140> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Kassoum A., Le Gallo J., Vallone A. Beyond GDP: an analysis of the socio-economic diversity of European regions. *Applied Economics*. 2020. 52(9). P. 1010–1029. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1646885>. URL: <https://ideas.repec.org/a/taf/applec/v52y2020i9p1010-1029.html> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Liu C., Mamonov K., Kanivets, O. Development of the method of integral assessment of land use of united territorial communities. *Municipal Economy of Cities*. 2022. 4(171). P. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-4-171-87-91>. URL: <https://salo.li/8CF98c0> (дата звернення: 10.10.2025).

4. Mapuva J. Skewed rural development policies and economic malaise in Zimbabwe. *African Journal of History and Culture*. 2015. 7(7). P. 142–151. DOI: <https://doi.org/10.5897/AJHC2015.0269>. URL: <https://salo.li/686bA6F> (дата звернення: 10.10.2025).
5. Onyshchuk S. V., Buryk Z., Knysh, P. V. Management of the economic potential of territories in the context of sustainable development: case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17(4). P. 13–25. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.02](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.02). URL: <https://salo.li/4c3A1f6> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Sala-i-Martin X. Regional cohesion: Evidence and theories of regional growth and convergence. *European Economic Review*. 1996. 40. P. 1325–1352. DOI: [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(95\)00029-1](https://doi.org/10.1016/0014-2921(95)00029-1) URL: <https://salo.li/58638C8> (дата звернення: 10.10.2025).
7. Байтерьяков О., Арсененко І., Донченко Л. Просторово-аналіз системи розселення Запорізької області. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Геологія. Географія. Екологія»*. 2022. (57). С. 48–67. DOI: <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2022-57-0> URL: 21372-Article Text-38579-1-10-20230307 (1).pdf (дата звернення: 10.10.2025).
8. Бондарук Т. Точки зростання та їх роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2021. (28). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-46> URL: <https://salo.li/63b178f> (дата звернення: 10.10.2025).
9. Дашборд «Бюджети територіальних громад України». URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 10.10.2025).
10. Діагностика функціонування регіональної економічної системи: монографія / за наук. ред. Ю. І. Данька, В. В. Медвідь, О. М. Ковальової; Суми: Університетська книга, 2020. 281 с.
11. Мамонов К. Методологічний підхід до інтегральної оцінки розвитку територій використання земель регіону. *Геодезія та картографія*. 2019. 45(3). С. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.3846/gac.2019.8555> URL: <https://salo.li/4DCD35c> (дата звернення: 10.10.2025).
12. Медвідь В. Ю. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад: теоретико-методичні аспекти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/963> (дата звернення: 10.10.2025).
13. Олексюк Г., Куйбіда С., Лисяк Н., Попадинець Н. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. 64 (11(720)). С. 23–38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023>. URL: <https://salo.li/5c42908> (дата звернення: 10.10.2025).
14. Семігуліна І. Б. Теоретичні аспекти просторового розвитку: аналіз світового досвіду формування системи управління територіями. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2021. (7). С. 6–14. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-6-14>. URL: <https://salo.li/88894Db> (дата звернення: 6.10.2025).
15. Струк Н. П. Соціально-економічний розвиток територіальних громад і місцеве оподаткування: взаємозв'язок та взаємовплив. *Ефективна економіка*. 2020. (5). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.55>. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7864> (дата звернення: 7.10.2025).

References

1. Bortnyk, S., Lavruk, T., & Peresadko, V. (2024). Strategic Spatial Planning of Territorial Communities to achieve the Sustainable Development Goals. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series Geology. Geography. Ecology*, (61), 121–136. DOI: <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2024-61-10>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/geoecon/article/view/25140>
2. Kassoum, A., Le Gallo, J., & Vallone, A. (2020). Beyond GDP: an analysis of the socio-economic diversity of European regions. *Applied Economics*, 52(9), 1010–1029. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1646885>. URL: <https://ideas.repec.org/a/taf/applec/v52y2020i9p1010-1029.html>
3. Liu, C., Mamonov, K., & Kanivets, O. (2022). Development of the method of integral assessment of land use of united territorial communities. *Municipal Economy of Cities*, 4(171), 87–91. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-4-171-87-91>. URL: <https://salo.li/8CF98c0>
4. Mapuva, J. (2015). Skewed rural development policies and economic malaise in Zimbabwe. *African Journal of History and Culture*, 7(7), 142–151. DOI: <https://doi.org/10.5897/AJHC2015.0269>. URL: <https://salo.li/686bA6F>
5. Onyshchuk, S. V., Buryk, Z., & Knysh, P. V. (2019). Management of the economic potential of territories in the context of sustainable development: case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 13–25. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.02](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.02). URL: <https://salo.li/4c3A1f6>
6. Sala-i-Martin, X. (1996). Regional cohesion: Evidence and theories of regional growth and convergence. *European Economic Review*, 40, 1325–1352. DOI: [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(95\)00029-1](https://doi.org/10.1016/0014-2921(95)00029-1). URL: <https://salo.li/58638C8>
7. Baiteriakov, O., Arsenenko, I., & Donchenko, L. (2022). Prostorovo-analiz systemy rozselennia Zaporizkoi oblasti. [Spatial analysis of the settlement system of Zaporizhzhia region]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni*

15. Struk, N. P. (2020). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok terytorialnykh hromad i mistseve opodatkovannia: vzaiemozviazok ta vzaiemovplyv. [Socio-economic development of territorial communities and local taxation: interconnection and mutual influence]. *Efekteyna ekonomika*, (5). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.55>. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7864>

УДК 330.1/330.3+331.4/331.5

Нам'ясенко Віктор Миколайович

*кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник
Хмельницький національний університет*

Namiasenko Viktor

*Candidate of Economic Sciences, Junior Researcher,
Khmelnytskyi National University*

ORCID: 0009-0006-7267-8920

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11657

СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ МЕРЕЖІ ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ

MODERN PRINCIPLES FOR BUSINESS PLANNING IN A CHAIN OF CHILDREN'S ENTERTAINMENT CENTRES

Анотація. Вступ. Сучасний соціально-економічний та демографічний стан ринку, що обумовлені війною та відповідними ризиками різко відрізняється від усталених «класичних», що діють в ринкових умовах. Підвищенні ризики, а також руйнування і фізична небезпека різко змінили демографічну, соціальну та географічну структуру населення, що викликає відповідні зміни в культурі та стратегіях діяльності різних компаній. Впливу зазнають практично всі компанії у вигляді тих, чи інших дефіцитів, або ж обмежень; головним сучасним обмеженням є не лише втрата клієнтів, через переїзд, а також і значний дефіцит трудових ресурсів. Актуальна така проблематика і для дитячих розважальних центрів, діяльність яких базується на активності та структурі населення в певній локації, оскільки основна кількість послуг прив'язана безпосередньо до фізичного розташування дитячого центру. У зв'язку з цим постає необхідність комплексних трансформацій як в стратегіях та тактиці, так і в бізнес-плануванні діяльності, особливо відкриття нових закладів.

Мета. Метою дослідження є формування конкретизованого переліку принципів бізнес-планування діяльності дитячого розважального центру, що будуть ґрунтуватись на класичних, та концептуальних підходах, які розроблені в межах проблематики війни та повоєнного розвитку і можуть бути використанні як в межах існуючих, так і нових дитячих розважальних центрів.

Матеріали і методи. Дослідження базується на реальних результатах роботи та дослідженнях діяльності мережі дитячих розважальних центрів; дослідженнях та результатах наукової роботи в межах написання дисертації; працях авторів, що проводять свої дослідження в напрямках оцінки сучасних викликів та перспектив і можливостей бізнес-планування в умовах криз великого впливу.

В процесі дослідження було використано декілька методів: спостереження та порівняння для отримання висновків відносно поточної діяльності; абстрагування та індукція в межах формування конкретних принципів; узагальнюючі методи для формування висновків та формування переліку рекомендацій щодо подальшої практичної діяльності та досліджень в межах питання майбутньої діяльності.

Результати. В статті запропоновано огляд причинно наслідкових зв'язків від впливу різних факторів на діяльність підприємств загалом, та дитячих розважальних центрів зокрема, що стало підґрунтям для формування конкретизованого переліку принципів бізнес-планування діяльності, що повинні мати позитивний вплив на майбутню діяльність та підвищення її ефективності в умовах війни та повоєнного розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Внаслідок історичної неповторності сучасної ситуації в Україні, варто зазначити, що перспективи подальших досліджень є практично безмежними, оскільки апробація та модернізація отриманих досліджень можлива у різних варіантах та вигляді. Також важливою частиною подальших досліджень стане модернізація та розвиток зазначених положень в межах адаптивних стратегій та перенесення отриманих принципів на інші галузі. Отриманні принципи можуть отримати подальший розвиток як в межах реальної практичної діяльності, так і наукових досліджень.

Ключові слова: воєнний розвиток, повоєнний розвиток, економічна безпека, бізнес-план, дитячі розважальні центри, адаптивна стратегія, соціально-економічна невизначеність.

Summary. Introduction. The contemporary socio-economic and demographic situation in the market, shaped by the war and the associated risks, differs markedly from established «classical» markets operating under stable conditions. Heightened risks, along with destruction and physical danger, have profoundly altered the demographic, social, and geographical structure of the population, resulting in corresponding shifts in the culture and strategic behaviour of various companies. Almost all enterprises experience the effects of certain shortages or constraints; the most significant current limitation is not only the loss of customers due to relocation but also a severe shortage of labour resources. These challenges are equally relevant for children's entertainment centres, whose operations depend on the activity and structure of the population within a specific location, given that most services are directly tied to the physical placement of the centre. Consequently, there is an issue with comprehensive transformations in strategies, tactics, and business planning, particularly regarding the opening of new facilities.

Purpose. The purpose of this article is to develop a specific set of business-planning principles for children's entertainment centres, grounded in both classical approaches and conceptual instruments derived from research on wartime and post-war development. These principles are intended to apply to both existing and prospective children's entertainment centres.

Materials and methods. The research is based on real data and research conducted at a chain of children's entertainment centres, academic results obtained during the preparation of the doctoral dissertation and scholarly works addressing modern issues, as well as the prospects and opportunities for business planning under conditions of high-impact external shocks.

Several methods were used: observation and comparison to gain insights into current operational practices, abstraction and induction to formulate specific principles, and generalisation techniques to make conclusions and to develop a set of recommendations for future practical activities and research on the prospective functioning of such enterprises.

Results. The article provides an analytical overview of the causal relationships arising from the influence of various factors on businesses in general and children's entertainment centres in particular. This study forms the basis for a clearly defined set of business-planning principles designed to enhance future performance and increase operational efficiency under wartime and post-war conditions.

Discussion. Given the historical uniqueness of the current situation in Ukraine, the prospects for further research are virtually unlimited, as the testing and refinement of the identified principles may take a wide range of forms. A key future direction involves enhancing and extending these principles within the framework of adaptive strategies, as well as their transferability to other sectors. The proposed principles may be further developed in both practical applications and academic research.

Key words: wartime development, post-war development, economic security, business plan, children's entertainment centres, adaptive strategy, socio-economic uncertainty.

Постановка проблеми. Сучасна російсько-Українська війна немає аналогів у світовій історії, а тому створює нові виклики та прецеденти, що відкидають більшість усталених та загальноприйнятих прийомів, принципів та інструментів соціально-економічної системи на різних рівнях: від рівня окремого індивіда, чи домогосподарства до загальнодержавного рівня. Фактично, наразі сформовані умови кризи великого впливу, що має довгострокові поточні та майбутні впливи, які значно спотворили багато галузей життєдіяльності країни та відкинули можливість використання ринкових інструментів без відповідних адаптацій.

З іншого боку, діяльність підприємств в умовах війни пов'язана із багатьма фізичними та нормативними обмеженнями, що викликають дефіцити. Одним із найбільш критичних ресурсів, нестачу якого відчуває бізнес, є людський ресурс кількості якого різко зменшилась як внаслідок тривалого демографічного спаду, так і воєнних дій [7, с. 334], що обумовлює критичну необхідність змін підходів до найму та розміщення персоналу.

На інших шальках терезів розташована велика мінливість та непередбачуваність подальшого розвитку подій та, відповідна, варіативність сценаріїв закінчення війни. Такі передумови висувають ще одну необхідну умову якісного воєнного та повоєнного розвитку — адаптивність та розуміння, що

повоєнний розвиток розпочнеться (формально) після закінчення війни, але реальні та практичні дії й передумови закладаються вже зараз [3, с. 51].

Така сукупність факторів визначила чітку необхідність зміни парадигми та принципів планування, зокрема створення бізнес-планів на майбутні періоди для підприємств, що діють та розробку бізнес-планів для майбутніх проєктів. Основною умовою таких бізнес-планів має стати синергія від поєднання «класичних підходів» та концептуальних інструментів, що розроблені спеціально для використання в умовах війни та повоєнного розвитку.

Окремим різновидом проблеми підвищення ефективності воєнного та повоєнного розвитку є певна обмеженість досліджень даного напрямку. Більшість досліджень зорієнтовані на вивчення проблематики великих та базових для економіки підприємств; або рівня мікро та малого бізнесу. Водночас з тим, велика кількість бізнесів, що відіграють важливу роль, не є пріоритетною для вітчизняних науковців та практиків. Одним із таких бізнесів є дитячі розважальні центри, які виконують неявну, але важливу соціальну роль — допомога в соціалізації дітей, особливо дітей ВПО, що пережили травматичні події близької війни та несподіваного переїзду. Поєднання озвученої проблеми та попередньої, формує фокус на необхідності дослідження проблематики принципів бізнес-планування діяльності дитячих

розважальних центрів відповідно до пріоритету адаптивності стратегії і соціальної ролі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання повоєнного розвитку українських підприємств є досить поширеним серед вітчизняних та зарубіжних авторів. Водночас з тим, кількість галузевих робіт, що присвячені саме розгляду питання воєнного та повоєнного розвитку дитячих розважальних центрів практично прямує до нуля.

За твердженнями багатьох авторів, зокрема й Дацка О. М. та Киричука Б. В. [4], бізнес-план є основним механізмом, що допомагає не лише формалізувати ідеї, а й систематизувати їх та передбачити різні вектори зміни подій в межах закладеної стратегічної мети розвитку. Такі висновки справедливі й для повоєнного розвитку підприємства.

В сучасних джерелах воєнний та повоєнний розвиток часто ототожнюється з прискореним індустріальним розвитком, що також охоплює інфраструктуру [5, с. 52]. На наш погляд такий підхід є вірним, але частково. В розрізі повоєнного розвитку, варто ставити ціллю не індустріальний, а постіндустріальний розвиток з відповідними підходами. Водночас з тим Ємець В. В. підтверджує необхідність розвитку інфраструктури, до якої також відносяться і дитячі розважальні центри, оскільки воно виконують не системотворчу, а важливу функцію підтримки.

Гонтарева І. В. з колегами акцентують увагу саме на адаптивній здатності підприємств [2, с. 156], що дозволить швидко та відповідно реагувати на динаміку та вектори зміни ситуації в країні. Саме така адаптивність, за словами авторів, дає змогу впроваджувати нові напрями та рішення задля розвитку бізнесу. Як доповнення до таких висновків, варто згадати результати роботи Чернишевич Д. Р. та Жигалкевич Ж. М. [8, с. 116], які наголошують на необхідності внесення змін до бізнес-планів з метою підтримки ефективності та повоєнного розвитку бізнесу. Таким чином, формується висновок, що постійні зміни та адаптації стануть невід'ємною частиною повоєнного розвитку підприємства.

В розрізі дослідження питання бізнес-планування дитячих розважальних центрів, також варто залучити й нетипові для галузі інструменти, такі як дизайн-мислення. За словами Бей Г. та Панченка І. [1] такий підхід дозволяє концентруватись не лише на комерційній, а й на соціальній складовій діяльності підприємства. В розрізі нашого твердження, що дитячі розважальні центри виконують важливу соціальну роль, залучення такого підходу є вкрай актуальним, оскільки дозволяє включити соціальну роль бізнесу в його комерційну складову. На підтвердження соціальної ролі дитячих розважальних центрів варто згадати результати дослідження Пацюк В. та Зюкової Г. [6, с. 30], які чітко наголошують, що дитячі розважальні центри є невід'ємною складовою культурного життя та сприяють фізичному, емоційному та соціальному розвитку дітей.

В розрізі ж питання дослідження принципів бізнес-планування діяльності дитячих розважальних центрів опубліковані праці та джерела практично відсутні, а тому для подальших розділів роботи буде використано висновки, що були сформовані шляхом спостереження та аналізу діяльності реальних суб'єктів ринку дитячих розважальних центрів.

Метою статті є формування концептуального переліку принципів бізнес-планування діяльності дитячих розважальних центрів в умовах війни та повоєнного розвитку, що відповідатимуть вимозі адаптивності стратегії розвитку та підтримки важливої соціальної ролі таких центрів для підтримки та розвитку дітей. Важливою складовою такого переліку вважаємо можливість адаптації цих принципів й до інших галузей економіки країни.

Матеріали і методи. Дослідження базується на реальних результатах роботи та дослідженнях діяльності мережі дитячих розважальних центрів; дослідженнях та результатах наукової роботи в межах написання дисертації; працях авторів, що проводять свої дослідження в напрямках оцінки сучасних викликів та перспектив і можливостей бізнес-планування в умовах криз великого впливу.

В процесі дослідження було використано декілька методів: спостереження та порівняння для отримання висновків відносно поточної діяльності; абстрагування та індукція в межах формування конкретних принципів; узагальнюючі методи для формування висновків та формування переліку рекомендацій щодо подальшої практичної діяльності та досліджень в межах питання майбутньої діяльності.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-планування в умовах дії криз великого впливу, таких як війна в Україні, пов'язане із значною кількістю невизначеностей та вимогою передбачення декількох стратегій. Також війна значно впливає на умови діяльності підприємства та його клієнтів, що створює значну кількість обмежень, яка проявляється не лише в обмеженості ресурсів, працівників, логістичних можливостей та інших, а й вимагає детальнішого та ширшого дослідження ринку та геополітичної ситуації, які впливатимуть на подальші дії. Фактично створюються нестабільні причинно-наслідкові зв'язки, які створюють загрозу не лише економічного, а й фізичного знищення в короткі проміжки часу. Діяльність в таких умовах вимагає від підприємства високу динамічність та наявність значної кількості резервних інструментів та стратегій, а отже й децентралізації та диверсифікації.

У зв'язку з цим варто зауважити, що бізнес-планування в таких умовах має бути нерозривно пов'язано із таким поняттям як адаптивна стратегія. Під адаптивною стратегією ми рекомендуємо розуміти стратегію, що періодично змінюється відповідно до перебігу подій та має декілька протоколів залежно від можливих сценаріїв перебігу подій на які підприємство не може вплинути, але які критично

впливають на діяльність самого підприємства. Таким чином, адаптивна стратегія використовує інструменти тактичного рівня в розрізі можливості швидкої зміни та адаптації до зовнішнього середовища; такі зміни можуть виходити за межі загальної стратегії, якщо вони є необхідними для збереження підприємства та персоналу.

Відповідно до адаптивної стратегії, бізнес-плани таких стратегій також мають бути варіативними та містити план дій залежно від кон'юнктури та можливих змін. Умови війни та майбутнього повоєнного розвитку створили такі умови, що стратегії та бізнес-плани втратили своє минуле значення в чистому вигляді та мають перетворитись у варіативний «дороговказ», що охоплює різні часові горизонти, але основними інструментами мають стати тактичні зміни та максимально-можлива автономність відокремлених підрозділів. Таке поєднання понять та підходів створить загальний ефект синергії, що зменшить ризики повної втрати підприємства.

В розрізі дитячих розважальних центрів, бізнес-планування ускладнене не лише дефіцитом трудових ресурсів, а й змінами в структурі та характеристиках потенційних відвідувачів. Такі обмеження пов'язані із практичною відсутністю доставки послуг до споживача — інструменти маркетингу, менеджменту та продаж мають працювати на те, щоб «доставити» покупця до центру. Ще одним важливим обмеженням і вимогою є зміна сукупних характеристик «основного» та «супроводжуючого» клієнта (діти та дорослі відповідно).

На основі перелічених передумов перерахуємо основні обмеження діяльності дитячих розважальних центрів, що є наразі та можуть виникнути в повоєнних умовах:

- варіативність закінчення війни, що прямо може вплинути на діяльність центрів в Україні та її доцільності;
- переміщення населення з дітьми між регіонами країни та закордон, що може створити певні бар'єри на шляху комунікації та фізичної доступності послуг;
- зміни у світогляді та пріоритетах батьків, що прямо впливають на бажання та можливості дітей;
- безпековий фактор;
- обмеження, що пов'язані з інклюзією та реінтеграцією військових.

Перелік обмежень не є вичерпним, але таким, що формує основні вимоги, щодо бізнес-планування діяльності дитячих розважальних центрів.

Задля забезпечення відповідності бізнес-планів діяльності дитячих розважальних центрів до таких вимог, пропонуємо використовувати наступні принципи бізнес-планування, що відповідатимуть умовам війни та повоєнного розвитку:

- розроблення бізнес-плану лише після аналітики динаміки подій та вивчення можливих сценаріїв завершення війни, що дозволить прийняти рі-

шення про доцільність подальших робіт, а також опише варіативність рішень, що сформує відповідні вектори майбутнього бізнес-плану: розвиток в Україні, чи за кордоном;

- закладення (для мережевих центрів) розвитку нових форматів з метою охоплення більшої кількості споживачів та ринку;
- чітка аналітика та прорахунки можливих сценаріїв розвитку об'єкту відповідно до класичних підходів: створення трьох сценаріїв: оптимістичного, реального та песимістичного; розрахунок ROI, Margin Profit, EBIDTA, окупність, наповненість, інфраструктура, локація, сусідство та інші,...
- регулярні дослідження та зрізи в розрізі зміни портрету клієнта та повторних відвідувань з метою актуалізації розрахункових показників об'єкта;
- використання принципів поведінкової економіки, що дозволить більш детально та глибинно надати відповідь на питання та підґрунтя вибору клієнтами того, чи іншого виду дозвілля; того, чи іншого конкурента та вимог до локацій;
- безпековий фактор як невід'ємний атрибут ефективної діяльності в майбутньому — матиме безпосередній вплив на витратну частину в розрізі забезпечення фізичної безпеки та енергонезалежності. Таким чином витратна частина зростає, порівняно із «класичним» наповненням, що вплине на основні показники та розрахунок доцільності запуску об'єкта;
- використання показника економічна безпека воєнного часу, що дасть змогу гармонійно поєднати фактори забезпечення діяльності із інструментами економічного та фізичного захисту;
- обов'язкова побудова та/або трансформація бізнес-планів дитячих розважальних центрів відповідно до принципів інклюзивності, що впливатиме на витратну та дохідну частину відповідно до наступних напрямків:
 - забезпечення інклюзивності робочих місць, що дозволить закривати позиції за допомогою кандидатів з обмеженими, або особливими потребами, тоді як особи з таких позицій зможуть бути задіяні там де інклюзивність наразі неможлива;
 - забезпечення інклюзивності центрів та відповідної інфраструктури, що дозволить забезпечити вільний та зручний доступ для клієнтів, що не можуть скористатись загальною інфраструктурою;
 - забезпечення інклюзивної зональності центрів відповідно до сучасних умов: забезпечення «тихих» зон, наприклад, для колишніх військових, які супроводжують дитину та не можуть знаходитись в шумному місці через ПТСР, або інші тригери; забезпечення інклюзивних зон для дітей з певними особливостями, що допоможе їм краще соціалізуватись та не відчувати себе обмеженими в «класичних» активних зонах;
- обов'язкова розробка бізнес-планів на подвійному акценті: комерційна успішність та соціальна

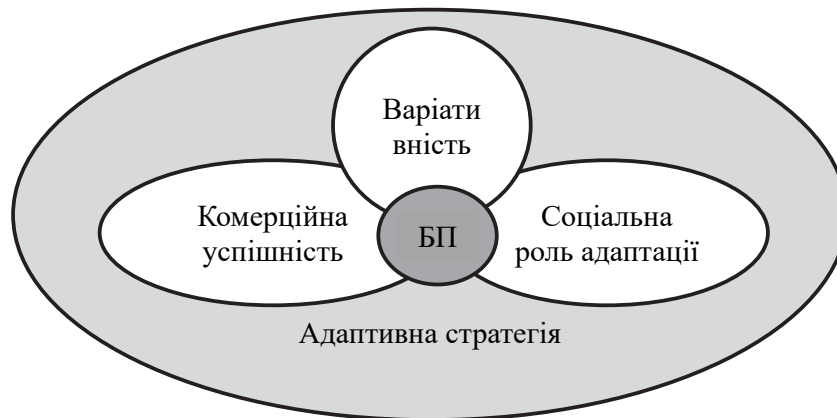


Рис. 1. Понятійна «Тріада бізнес-планування дитячих розважальних центрів в умовах адаптивної стратегії»

Джерело: авторська розробка

активність в допомозі розвитку та соціалізації дітей. Даний пункт важливий як для розуміння вектору розвитку компанії працівниками, так і постійного нагадування, що в дитячих розважальних центрів, окрім комерційних цілей є ще й соціальні, які мають допомогти маленьким відвідувачам, що стали ВПО або зазнали травм і «заново» навчаються жити в суспільстві та пізнають нове «Я», яке ще не було до кінця сформоване.

Перелік зазначених принципів також не є вичерпним, як і проблематика, що наведена вище. Проте, такі принципи чітко описують вимоги до створення бізнес-планів майбутніх період для дитячих розважальних центрів: діяльність центрів із комерційної площини має зміститись в соціально-комерційну складову з метою забезпечення не лише прибутковості, а й побудови нового простору, який надаватиме підтримку не лише для своїх маленьких відвідувачів, що зазнають постійного тиску через війну, а й для їх сімей та суспільства загалом. Основою бізнес-плану сучасного дитячого центру має стати не розуміння «соціально-відповідальний бізнес», а «успішний прибутковий бізнес, що дарує своїм відвідувачам та працівникам безпеку, відновлення, можливості і розвиток»; фізичні та віртуальні комунікації мають не обмежуватись лише закладом, що є в центрі подій, а ці події мають виходити за межі закладу та переплітатись із життям постійних відвідувачів, що потребують допомоги в соціалізації.

Отже, принципи бізнес-планування сучасного дитячого розважального центру, що працює в Україні

вимагають розгляду не лише комерційної складової діяльності, а й соціальної. Понятійна тріада бізнес-планування дитячого розважального центру в мовах адаптивної стратегії представлено на рисунку 1.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В статті запропоновано огляд причинно-наслідкових зв'язків від впливу різних факторів на діяльність підприємств загалом, та дитячих розважальних центрів зокрема, що стало підґрунтям для формування конкретизованого переліку принципів бізнес-планування діяльності, що повинні мати позитивний вплив на майбутню діяльність та підвищення її ефективності в умовах війни та повоєнного розвитку. Конкретизовано вимогу, що сучасний дитячий розважальний центр має підтримувати соціальну адаптацію дітей, а також бути інклюзивним у широкому понятті, яке об'єднує вимоги інклюзивності як такої та підтримки реінтеграції військових задля можливості супроводжувати дітей в таких закладах.

Внаслідок історичної неповторності сучасної ситуації в Україні, варто зазначити, що перспективи подальших досліджень даної тематики є практично безмежними, оскільки апробація та модернізація отриманих результатів досліджень можлива у різних варіантах та вигляді. Також важливою частиною подальших досліджень стане модернізація та розвиток зазначених положень в межах адаптивних стратегій та перенесення отриманих принципів на інші галузі. Отриманні принципи можуть отримати подальший розвиток як в межах реальної практичної діяльності, так і наукових досліджень.

Література

- Бей Г., Панченко І. Дизайн-мислення та цифрове підприємництво: інноваційні підходи до бізнес-планування в епоху цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2024. № 3. С. 336–342.
- Гонтарева І.В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. Стан та особливості розвитку підприємництва в повоєнний період. *ECONOMIC SYNERGY*. 2023. № 2(8). С. 148–158.
- Грушко В. Економіка в умовах війни та повоєнний економічний розвиток. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 47–53.

4. Дацко О. М., Киричук Б. В. Бізнес-планування як інструмент забезпечення розвитку сучасних підприємств в умовах євроінтеграції. *Дослідження та інновації*. 2025. № 2(5). С. 78–84.
5. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: загальні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 7–8. С. 51–56.
6. Пацюк В., Зюкова Г. Дитячі розважальні центри як складова індустрії дозвілля Кривого Рогу. *Туризм. Географія. Екологія: інновації, освіта, бізнес: матер. II Міжнар. наук-практ. онлайн конф. 20–21 березня 2025 р.* Житомир. 2025. С. 30–32.
7. Ференс В. О. Дефіцит трудових ресурсів в Україні та кадрова політика публічної служби в умовах посткризового відновлення. *Актуальні проблеми у сучасній науці*. 2025. № 6(36). С. 323–337.
8. Чернишевич Д. Р., Жигалкевич Ж. М. Розвиток бізнесу під час воєнного стану. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Київ, 08 груд. 2022 р.)*. Київ. 2022. С. 115–116.

References

1. Bei, H. & Panchenko, I. (2024). Dyzain-myslennia ta tsyfrove pidpriemnytstvo: innovatsiini pidkhody do biznes-planuvannia v epokhu tsyfrovizatsii [Design Thinking and Digital Entrepreneurship: Innovative Approaches to Business Planning in the Digital Age]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky*. № 7. Pp. 336–342 [in Ukrainian].
2. Gontareva, I., Yevtushenko, V. & Mykhailenko, D. (2023). Stan ta osoblyvosti rozvytku pidpriemnytstva v povoiennyi period [State and Features of Entrepreneurship Development in the Post-war Period]. *ECONOMIC SYNERGY*. № 2(8). P. 148–158 [in Ukrainian].
3. Hrushko, V. (2024). Ekonomika v umovakh viiny ta povoiennyi ekonomichni rozvytok [Economy in Conditions of War and Post-war Economic Development]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK»*. № 1(73). Pp. 47–53 [in Ukrainian].
4. Datsko, O. M. & Kyrychuk, B. V. (2025). Biznes-planuvannia yak instrument zabezpechennia rozvytku suchasnykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Business Planning as a Tool for Ensuring the Development of Modern Enterprises in the Context of European Integration]. *Doslidzhennia ta innovatsii*. № 2(5). Pp. 78–84 [in Ukrainian].
5. Yemets, V. V. (2022). Ekonomichni rozvytok u povoiennyi period v Ukraini: zahalni aspekty [Economic Development in the Post-war Period in Ukraine: General Aspects]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*. № 7–8. Pp. 51–56 [in Ukrainian].
6. Patsiuk, V. & Ziukova H. (2025) Dytiachi rozvazhalni tsentry yak skladova industrii dozvillia Kryvoho Rohu [Children's Entertainment Centres as a Component of the Leisure Industry in Kryvyi Rih]. *Turyzm. Heohrafiia. Ekolohiia: innovatsii, osvita, biznes: mater. II Mizhnar. nauk-prakt. onliney konf. 20–21 bereznia 2025 r.* Zhytomyr. Pp. 30–32 [in Ukrainian].
7. Ferens, V. O. (2025). Defitsyt trudovykh resursiv v Ukraini ta kadrova polityka publichnoi sluzhby v umovakh postkryzovoho vidnovlennia [Labour Resource Shortage in Ukraine and Public Service Personnel Policy in the Context of Post-crisis Recovery]. *Aktualni problemy u suchasni nauki*. № 6(36). Pp. 323–337 [in Ukrainian].
8. Chernyshevych, D. R. & Zhyhalkevych, Zh. M. (2022). Rozvytok biznesu pid chas voiennoho stanu [Business Development under Martial Law]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (m. Kyiv, 08 hrud. 2022 r.)*. Kyiv. Pp. 115–116 [in Ukrainian].

УДК 330.143.2:338.43:633.11:664:631.151.61(477)

Нестерчук Юлія Олександрівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій
Уманський національний університет*

Nesterchuk Yulia

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Technologies,
Uman National University
ORCID: 0000-0001-7085-2979*

Чернега Інна Іванівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій
Уманський національний університет*

Cherneha Inna

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Technologies
Uman National University
ORCID: 0000-0001-5573-8617*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11576

ЛАНЦЮГ ВАРТОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: АГРОПРОМИСЛОВА ІНТЕГРАЦІЯ

VALUE CHAIN IN THE AGRARIAN SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY: AGRO-INDUSTRIAL INTEGRATION

Анотація. Вступ. Одним із найбільш проблемних питань розвитку аграрного сектору економіки України є відновлення інтеграційних зв'язків між підприємствами другої та третьої сфери агропромислового комплексу. Без цього неможливо забезпечити розвиток внутрішнього ланцюга вартості, функціонування якого є безальтернативною умовою акумулювання більшої частини доданої вартості всередині економіки країни. Формування замкнутих технологічних ланцюгів в АПК є найважливішою умовою побудови внутрішнього ланцюга вартості аграрного сектору економіки України.

Мета. Метою статті є перевірка масштабу чинних господарських зв'язків між вітчизняними виробниками сільськогосподарської сировини та підприємствами переробної промисловості, що формують замкнутий технологічний ланцюг, який, як припускається, є найважливішою частиною внутрішнього ланцюга вартості аграрного сектору економіки країни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) дані Державної служби статистики України по виробництву, розподілу, обміну і споживанню базових видів сільськогосподарської продукції; 2) праці вітчизняних дослідників із проблематики агропродовольчого виробництва, формування ланцюга вартості, кон'юнктури продовольчого ринку. Теоретичною основою дослідження є концепція міжгалузевого комплексу. У роботі застосовано такі методи: монографічний – при вивченні ступеня розробки досліджуваної проблематики в працях вітчизняних вчених; абстрактно-логічний – при обґрунтуванні зв'язку між формуванням замкнутого технологічного ланцюга в рамках міжгалузевого комплексу та ланцюга вартості аграрного сектору економіки країни; рядів динаміки та середніх величин – для кількісної оцінки масштабу чинних господарських зв'язків між вітчизняними виробниками сільськогосподарської сировини та підприємствами переробної промисловості.

Результати. В зернопродуктовому, м'ясопродуктовому, молокопродуктовому, олійнопродуктовому (в частині переробки насіння ріпаку) підкомплексах АПК тривають дезінтеграційні процеси. Компенсацією дезінтеграційних процесів у м'ясопродуктовому підкомплексі є формування господарських структур холдингового типу. В картоплепродуктовому,

плодопродуктовому та олійнопродуктовому (в частині переробки насіння соняшнику) підкомплексах АПК розвиваються та підтримуються стійкі вертикально-інтегровані господарські зв'язки.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є: наукова розробка організаційно-економічних механізмів переорієнтації потоків зернової продукції та насіння ріпаку з експорту на внутрішнє використання; наукова розробка організаційно-економічного механізму зупинки спаду, стабілізації та переходу до зростання виробництва в молокопродуктовому підкомплексі АПК.

Ключові слова: ланцюг вартості, додана вартість, АПК, вертикальна інтеграція, технологічний ланцюг, сировина, напівфабрикати, готова продукція, експорт, імпорт.

Summary. Introduction. One of the most problematic issues in the development of Ukraine's agrarian sector is the restoration of integration links between enterprises in the second and third sectors of the agro-industrial complex. Without this, it is impossible to ensure the development of the domestic value chain, the functioning of which is an indispensable condition for accumulating most of the added value within the country's economy. The formation of closed technological chains in the agro-industrial complex is the most important condition for building an internal value chain in the agrarian sector of Ukraine's economy.

Purpose. The purpose of the article is to examine the scale of existing economic ties between domestic producers of agricultural raw materials and processing enterprises that form a closed technological chain, which is believed to be the most important part of the domestic value chain in the country's agrarian sector.

Materials and methods. The research materials include: 1) data from the State Statistics Service of Ukraine on the production, distribution, exchange and consumption of basic types of agricultural products; 2) works by domestic researchers on the issues of agri-food production, value chain formation and food market conditions. The theoretical basis of the study is the concept of an inter-sectoral complex. The following methods were used in the work: monographic – when studying the degree of development of the researched issues in the works of domestic scientists; abstract-logical – when substantiating the connection between the formation of a closed technological chain within the inter-sectoral complex and the value chain of the agrarian sector of the country's economy; series of dynamics and average values – for quantitative assessment of the scale of existing economic ties between domestic producers of agricultural raw materials and processing enterprises.

Results. Disintegration processes continue in the grain, meat, dairy, and oil (in terms of rapeseed processing) sub-complexes of the agro-industrial complex. The disintegration processes in the meat products sub-complex are being offset by the formation of holding-type economic structures. In the potato, fruit and oil product (in terms of sunflower seed processing) sub-complexes of the agro-industrial complex, stable vertically integrated economic ties are being developed and maintained.

Discussion. Promising areas for further research include: scientific development of organizational and economic mechanisms for reorienting grain and rapeseed exports towards domestic use; scientific development of organizational and economic mechanisms for halting the decline, stabilizing and transitioning to growth in the dairy sub-sector of the agro-industrial complex.

Key words: value chain, added value, agro-industrial complex, vertical integration, technological chain, raw materials, semi-finished products, finished products, export, import

Постановка проблеми. Аграрний сектор економіки України переживає важкі часи — з одного боку триває аграрна реформа, яка ввійшла у складну стадію формування повноцінного ринку землі сільськогосподарського призначення та його інфраструктурного забезпечення, з іншого — виробництво здійснюється в умовах воєнного стану, що накладає на нього усі можливі ризики скорочення ресурсної бази, збитків, банкрутства, втрати капіталу. В таких умовах суттєво ускладнюється вирішення хронічних проблем, що гальмують поступальний розвиток аграрної економіки.

В даному контексті, одним із найбільш проблемних питань є відновлення інтеграційних зв'язків між підприємствами другої та третьої сфери агропромислового комплексу. Без цього неможливо забезпечити розвиток внутрішнього ланцюга вартості, функціонування якого є безальтернативною умовою акумулювання більшої частини доданої вартості всередині економіки країни. Адже лише так можна здійснити поступовий відхід від сировинної спрямованості агропродовольчого експорту та покращення

умов торгівлі за рахунок збільшення в структурі експорту частки харчових напівфабрикатів та готової продукції. Це також є умовою стабілізації внутрішнього продовольчого ринку, який зазнає перманентних цінових потрясінь внаслідок надмірного експорту сільськогосподарської сировини, що зумовлює періодичні дефіцити товарів окремих продовольчих груп. Насамперед продуктів тваринного походження. Для їх ліквідації доводиться вдаватися до збільшення імпорту відповідних товарів. Це негативно впливає на продовольчу безпеку країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відновлення традиційних міжгалузевих господарських зв'язків в АПК, насамперед між підприємствами другої та третьої сфери, та формування на цій основі замкнутого технологічного ланцюга, як найважливішої частини внутрішнього ланцюга вартості аграрного сектору економіки, є одним із найбільш популярних напрямів наукових досліджень у вітчизняній експертній сфері. Актуальність тематичного напрямку обумовлену наявністю значного, досі невикористаного, резерву збільшення економічної

та соціальної ефективності вітчизняного аграрного виробництва.

Наприклад, Воронич М. М. з цього приводу цілком слушно зауважує: «Досягнення провідного становища на геополітичній світовій арені потребує імплементації системи заходів, спрямованих на перехід до значно високотехнологічнішого інтенсивного виробництва продуктів з доданою вартістю... Україна має орієнтуватися на посиленні конкурентних позицій не на ринках сільськогосподарської сировини, а на ринках готової продукції, залишаючи у такий спосіб додану вартість у вітчизняних виробників агропродукції» [1]. На гостру актуальність даної проблеми вказують Штакал М. А. і Пугачов В. М. Вчені справедливо зауважують: «Загалом ситуація у зовнішній торгівлі України досить суперечлива: наша країна здебільшого ввозить з-за кордону продукцію з високою доданою вартістю, адже на готові харчові продукти припадає близько 45% всього аграрного імпорту, тоді як лівову частку вітчизняного експорту становлять сировинні товари — зернові та олійні культури...» [2].

На думку Нікішиної О. В. базовим протиріччям у логістичному ланцюгу аграрного ринку виступає внутрішньоланкове протиріччя між економічними інтересами суб'єктів корпоративного й індивідуального секторів виробничої ланки, яке, у свою чергу, генерує низку міжланкових протиріч у матеріалопровідному ланцюгу, наслідком дії яких стає перерозподіл доданої вартості на користь великих корпоративних структур та низький ступінь інклюзивності аграрних ланцюгів. В умовах нерівноправних економічних відносин суб'єкти індивідуального сектору виробничої ланки залишаються відторгненими від прибуткових ланок доробки, розподілу та реалізації продукції, а їх інтеграція до логістичних ланцюгів аграрного ринку корпоративного типу незмінно супроводжується втратою доданої вартості, що слугує свідченням низького ступеня інклюзивності таких ланцюгів [3]. Схожу думку знаходимо і у Копитець Н. Г., яка стверджує, що недосконалий ціновий механізм перерозподілу доданої вартості у всьому ланцюгу від виробництва до продажу продукції кінцевому споживачеві вирізняється ключовою проблемою розвитку вітчизняного ринку м'яса великої рогатої худоби [4].

Коваленко О. В. і Лисенко Г. П. вказують на іншу проблему — дефіцит інвестицій у поновлення та модернізацію машин і обладнання сільськогосподарських товаровиробників і підприємств харчової промисловості є однією із головних причин значних втрат у продовольчому ланцюзі [5]. Ключовими критичними точками вчені називають: відсутність ефективної системи контролю втрат у продовольчому ланцюгу, недостатній рівень впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій та оновлення основних засобів, високий ступінь зносу основних фондів підприємств-виробників сировини і переро-

бленої продукції харчової промисловості, а також використання значних інвестицій харчової промисловості на цілі, що не пов'язані з підтримкою якості харчових продуктів у продовольчому ланцюгу [5].

Ще однією проблемою, яка виникла у результаті руйнування традиційних вертикально інтегрованих господарських зв'язків у сфері аграрного виробництва, стало збільшення ланок ланцюга просування продукції від виробника сільськогосподарської сировини до кінцевого споживача. Це призвело до надмірного цінового перерозподілу доданої вартості на користь посередників. Як справедливо відмічають Ільчук М. М. і Панкратова Л. Л.: «Підвищення показника ланковості у вертикальному ланцюгу «виробник — кінцевий покупець (споживач)» негативно впливає на його учасників, які знаходяться на початку ланцюга (для них ціна знижується) та наприкінці ланцюга (для них ціна завищується)» [6]. На важливість коротких агропродовольчих ланцюгів, як фактор підвищення соціальної ефективності агропродовольчого виробництва, вказують також Бородіна О. М., Прокопа І. В., Киристюк С. В. і Риковська О. В. [7].

Важливою проблемою порушення відтворювальних процесів у результаті дезінтеграційних процесів у вітчизняному АПК, стало зниження якості продукції на усіх етапах ланцюга вартості. Особливо ця проблема дається взнаки у м'ясо- та молокопродуктовому підкомплексі АПК — більшість продукції не відповідає міжнародним стандартам якості, а тому не може продаватися на ринках високорозвинутих країн. Насамперед, в ЄС. На цю проблему вказує Кривун М. В. Вчений справедливо зауважує, що у виробництві даної продукції впровадження системи контролю критичних точок (НАССР) знаходиться лише на початковому етапі. Тому: «Підвищення рівня безпечності та якості молока, що виробляється господарствами населення, потребує створення сировинних зон для молокопереробних підприємств на основі інтегрування суб'єктів ринку молока і молочної продукції. Орієнтація на горизонтальну й вертикальну інтеграцію та кластери в молочній галузі з формуванням інтеграційних утворень сприятиме збільшенню надходження обсягів якісної сировини та завантаженості виробничих ліній молокозаводів» [8].

Нарешті ще одним резервом відновлення не лише вертикальних, але й горизонтальних господарських зв'язків у межах вітчизняного АПК, який має високий потенціал формування та акумулювання доданої вартості, є відродження вітчизняної селекційно-плеємної справи. За розрахунками Захарчука О., Вишневецької О., Навроцького Я. і Кондратюка В., потенційні роаялті від використання селекційних насіння зернових, бобових та олійних культур можуть становити 5,8 млрд. грн., у тому числі приблизно 900 млн. грн. за українські сорти [9]. Орієнтовна потенційна сума виплат за селекцію

може перевищити 700 млн. грн.[9]. Це значні інвестиції, які можуть стати інноваційними у підтримці українських селекціонерів, а Україна може стати однією з найбільш інноваційних країн у галузі генетики, селекції та насінництва з істотними досягненнями у сфері захисту прав на сорти рослин з точки зору інтелектуальної власності, але більш детальний розгляд цих питань потребуватиме подальших досліджень у майбутньому [9].

Метою статті є перевірка масштабу чинних господарських зв'язків між вітчизняними виробниками сільськогосподарської сировини та підприємствами переробної промисловості, що формують замкнутий технологічний ланцюг, який, як припускається, є найважливішою частиною внутрішнього ланцюга вартості аграрного сектору економіки країни.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) дані Державної служби статистики України по виробництву, розподілу, обміну і споживанню базових видів сільськогосподарської продукції; 2) праці вітчизняних дослідників із проблематики агропродовольчого виробництва, формування ланцюга вартості, кон'юнктури продовольчого ринку.

Теоретичною основою дослідження є концепція міжгалузевого комплексу.

У роботі застосовано такі методи: монографічний — при вивченні ступеня розробки досліджуваної проблематики в працях вітчизняних вчених; абстрактно-логічний — при обґрунтуванні зв'язку між формуванням замкнутого технологічного ланцюга в рамках міжгалузевого комплексу та ланцюга вартості аграрного сектору економіки країни; рядів динаміки та середніх величин — для кількісної оцінки масштабу чинних господарських зв'язків між вітчизняними виробниками сільськогосподарської сировини та підприємствами переробної промисловості.

Виклад основного матеріалу. Масштаб чинних господарських зв'язків між вітчизняними виробниками рослинницької сільськогосподарської сировини та підприємствами переробної промисловості можна оцінити за допомогою двох показників: (1) надходження сільськогосподарської сировини на промислові підприємства, що займаються її переробкою та інше внутрішнє проміжне споживання (витрати на посів, корм тощо) в абсолютних одиницях (млн. центнерів, тонн, штук і т.д.) і (2) надходження сільськогосподарської сировини на промислові підприємства, що займаються її переробкою та інше внутрішнє проміжне споживання (витрати на посів, корм тощо), як частка від її валового виробництва (%). Насамперед, нас цікавить виробництво, розподіл, обмін та споживання сільськогосподарської сировини рослинницьких галузей.

Низькомаржинальною рослинницькою сільськогосподарською сировиною є зернова продукція та насіння олійних культур. Картопля, овочі та баштанні, плоди, ягоди і виноград вважаються високомаржинальною сільськогосподарською продукцією оскільки можуть спрямовуватися як на промислову переробку, так і для кінцевого споживання домогосподарствами.

В зернопродуктовому підкомплексі АПК України продовжується негативний дезінтеграційний тренд — внутрішнє використання зернової продукції скорочується як в абсолютному, так і відносному розмірі. Тенденція є стійкою для обох вимірів — коефіцієнти кореляції (r) становлять 0,769 та 0,921 відповідно (рис. 1).

Серед ключових причин цього негативного явища, на нашу думку, є лише одна об'єктивна — зменшення фонду споживання хліба та хлібопродуктів. Це обумовлено зменшенням чисельності населення країни та скороченням подушового споживання

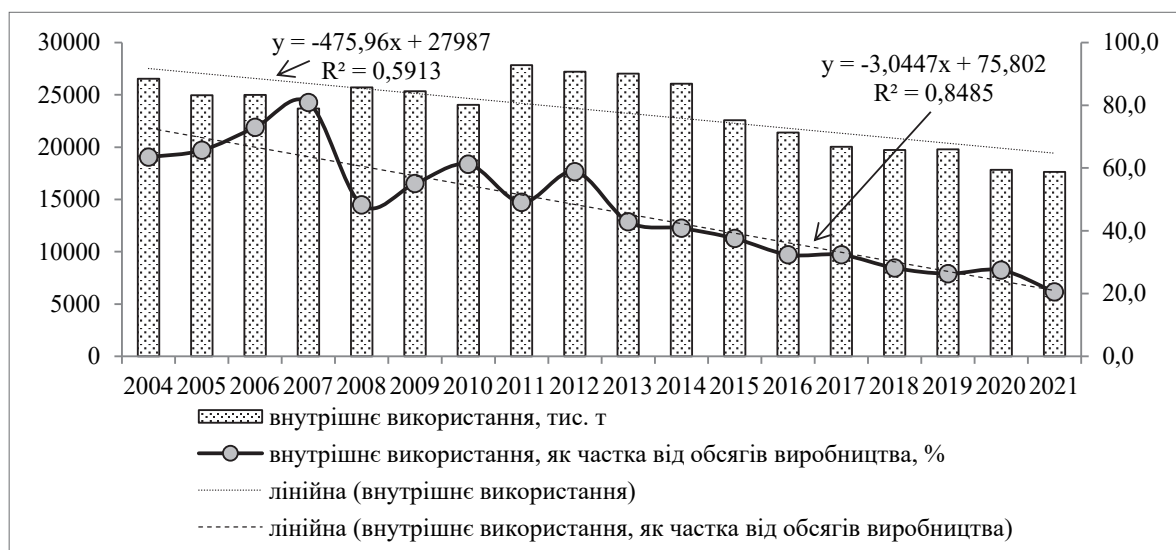


Рис. 1. Внутрішнє використання зернової продукції в абсолютному та відносному розмірі, тис. т, %
Джерело: розраховано авторами за даними [10]

відповідної їжі. Останнє є свідченням покращення харчового раціону пересічного споживача, адже до недавнього часу українці їли надмірну кількість хліба та хлібопродуктів. Усі інші причини є суб'єктивні, а їх характер свідчить про втрату можливостей української економіки в частині акумулювання доданої вартості. Наприклад, за період 2004–2021рр. внутрішнє використання зернової продукції для кормовиробництва скоротилося на 28,3% і продовжує скорочуватися.

При чому відбувається це на тлі триваючої кризи в молокопродуктовому підкомплексі та депресивного стану м'ясопродуктового підкомплексу, які, в числі інших проблем, стикаються з періодичними дефіцитом кормів. Зате обсяги зернового експорту за період з 2004 по 2021рр. зросли майже в сім разів — з 7,8 до 51,6 млн. тонн.

Україна здійснює надмірний експорт зернової продукції, яка містить найнижчу частку доданої вартості, на шкоду розвитку внутрішнього ланцюга вартості — недостатнього використання зернової продукції в якості кормів для виробництва тваринницької продукції, що містить порівняно вищу частку доданої вартості.

Свідченням безгосподарності та марнотратства є дефіцит м'ясної та молочної продукції на внутрішньому ринку, який проявляється у хронічному зростанні відповідних цін. Наприклад, тільки від початку 2025р. (січень-вересень) ціни на м'ясо та м'ясопродукти зросли на 21,6%, на сири — на 5,7% [11]. Покривається дефіцит зростаючим імпортом м'ясної та молочної продукції. Відтак, Україна втрачає двічі — недоотримує дохід, експортуючи зерно, яке торгується з найменшою ціною премією, і витрачає дефіцитні валютні ресурси, імпортує тваринницьку сировину, м'ясу та молочну продукцію, які

торгуються з вищою ціною премією, як продукція з вищою часткою доданої вартості.

В картоплепродуктовому підкомплексі АПК спостерігається позитивна тенденція — збільшення кількості та масштабу інтеграційних зв'язків. Внутрішнє використання картоплі зростає як в абсолютному, так і відносному розмірі. Тенденція є відносно стійкою для обох вимірів — коефіцієнти кореляції (r) становлять 0,699 та 0,659 відповідно (рис. 2).

Як і у попередньому кейсі, має місце скорочення внутрішнього використання картоплі та продуктів її переробки для продовольчих потреб — за період з 2004 по 2021рр. цей показник скоротився на 18,3%. Причина полягає лише в скороченні чисельності населення, оскільки подове споживання картоплі залишається високим — стабільно більше 130 кг на рік, що є другим у світі показником. Це більше норми, яка становить 124 кг на рік.

Посилення інтеграційних зв'язків у картоплепродуктовому підкомплексі АПК України відбувається у напрямі збільшення переробки картоплі на нехарчові цілі — впродовж аналізованого періоду цей показник зріс у 12,4 рази. Переробка картоплі на нехарчові цілі включає виробництво спирту, крохмалю, кормових добавок, біопалива тощо. Посилення інтеграційних зв'язків у картоплепродуктовому підкомплексі АПК є головним і єдиним фактором формування ланцюга вартості, який дозволяє акумулювати додану вартість всередині української економіки та покращує умови торгівлі збільшенням пропозиції на зовнішньому ринку готової продукції, що містить відносно вищу частку доданої вартості.

Виробництво овочів та баштанних культур з одного боку і плодів, ягід та винограду з іншого, є різними галузями сільськогосподарського виробництва. Разом з тим, товаровиробники обох галузей, а також промис-



Рис. 2. Внутрішнє використання картоплі в абсолютному та відносному розмірі, тис. т, %

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

лові підприємства, що переробляють їхню продукцію, входять до плодопродуктового підкомплексу АПК.

У плодопродуктовому підкомплексі АПК в сегменті вирощування та переробки овочів спостерігається позитивна тенденція — збільшення масштабу інтеграційних зв'язків. Про це свідчить стійке ($r = 0,713$) зростання розміру внутрішнього використання овоче-баштанної продукції. І хоча фактичні значення відносного показника зменшуються також із стійкою динамікою ($r = 0,701$), це лише свідчить про те, що темпи зростання виробництва овоче-баштанної продукції випереджають темпи зростання її внутрішнього використання (рис. 3). Як і в попередньому кейсі, це сприяє розвитку внутрішнього ланцюга вартості та акумулюванню доданої вартості всередині української економіки.

Плодопродуктовий підкомплекс АПК у сегменті виробництва та переробки плодів, ягід та винограду є проблемним сектором української економіки — наразі рівень самозабезпеченості плодами, ягодами і виноградом становить 79,3% (2021 р.).

Попри це, в даній частині підкомплексу відновлюються господарські вертикально-інтегровані зв'язки, які тривалий час були перервані внаслідок трансформаційної кризи 1991–1999 рр. Принаймні ми можемо констатувати стійке зростання внутрішнього використання плодово-ягідної та виноградарської продукції ($r = 0,708$). Хоча динаміка показника «внутрішнє використання як частка від обсягів виробництва» є нестійкою ($r = 0,305$) (рис. 4). Це вказує на низький горизонт планування в плодопереробній та виноробській промисловості, що, звісно, не сприяє надходженню інвестицій та стійкому зростанню виробництва промислової продукції.

Серед позитивних змін у функціонуванні досліджуваного сектору плодопродуктового підкомплексу,

що сприяють розвитку внутрішнього ланцюга вартості та акумулюванню доданої вартості всередині української економіки, варто відмітити збільшення використання плодово-ягідної сировини на корм сільськогосподарським тваринам у 5,6 рази та збільшення переробки винограду на вино на 9,5%. Разом з тим, збільшення використання плодово-ягідної сировини на корм сільськогосподарським тваринам на фоні дефіциту цієї продукції на внутрішньому ринку, який заповнюється імпортом, вказує на суттєві логістичні проблеми, насамперед пов'язані із зберіганням продукції.

Ще одним стратегічним підкомплексом АПК є олійнопродуктовий. Провести аналогічні розрахунки для нього не видається можливим, адже Державна служба статистики України не здійснює побудови балансів насіння та плодів олійних культур. Тому скористаємося іншими статистичними даними — порівняємо обсяги валового виробництва головних олійних культур (насіння соняшнику та ріпаку) з обсягами їх експорту, та розрахуємо на цій основі показники внутрішнього використання відповідної сільськогосподарської сировини (табл. 1). Отже, в олійнопродуктовому підкомплексі АПК України, в контексті формування замкнутих технологічних ланцюгів, спостерігаються протилежні процеси.

В сегменті виробництва та переробки насіння соняшнику ми констатуємо функціонування повноцінної вертикальноінтегрованої системи господарських зв'язків — майже весь обсяг вирощеного насіння соняшнику переробляється вітчизняними олійно-екстракційними заводами, що дозволило Україні стати світовим лідером з експорту соняшникової олії. Це сприяє розвитку внутрішнього ланцюга вартості та акумулюванню доданої вартості всередині української економіки.



Рис. 3. Внутрішнє використання овочів та баштанних в абсолютному та відносному розмірі, тис. т, %
Джерело: розраховано авторами за даними [10]



Рис. 4. Внутрішнє використання плодів, ягід та винограду в абсолютному та відносному розмірі, тис. т, %

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

Натомість у сегменті виробництва та переробки насіння ріпаку мають місце дезінтеграційні процеси — практично увесь урожай сировини Україна експортує. Такий підхід є свідченням безгосподарності та марнотратства не тільки з точки зору логіки побудови внутрішнього ланцюга вартості та акумулювання доданої вартості всередині економіки. Ще однією причиною необхідності кардинальної зміни пріоритетів є те, що насіння ріпаку — сировина для виробництва біодизелю. Враховуючи, що імпорт нафтопродуктів входить до категорії критичних, українська економіка потребує розробки та реалізації стратегії біопаливного виробництва основою якого має стати потужна ріпакова сировинна база.

Якщо брати за основу класичний механізм функціонування АПК, в якому суб'єкти господарської діяльності функціонують за принципом економічної відокремленості, тобто є незалежними юридичними особами, то у м'ясопродуктовому підкомплексі відбуваються дезінтеграційні процеси. Не зважаючи

на те, що у аналізованому періоді кількість сировини, що надійшла на переробку на промислові підприємства зросла у 4,2 рази, масштаб інтеграційних господарських зв'язків із сільськогосподарськими товаровиробниками скоротився із 83,8% (2004–2006рр.) до 15,8% (2019–2021) (табл. 2).

Реакцією на скорочення сільськогосподарськими товаровиробниками поголів'я тварин на вирощуванні і відгодівлі, став інтенсивний розвиток вертикально-інтегрованих господарських структур холдингового типу. Про це свідчить зростання частки худоби та птиці, що надійшла на перероблення, як власно вирощеної переробними підприємствами, з 14,3 до 82,1%. Прикметно, що дана тенденція супроводжується різким зростанням частки птиці в структурі надходження сировини за видами — з 2,4% в 2004р. до 77,6% в 2021р. Що вказує на те, що агрохолдинги, наприклад такі як ПАТ «Миронівський хлібопродукт», які розвивають власну переробку, роблять ставку на птахівництво, як галузь, що

Таблиця 1

Виробництво, експорт та внутрішнє використання насіння соняшнику і ріпаку

Показник	Рік				
	2006	2010	2015	2020	2024
Соняшник					
Виробництво, тис. т	2123	6772	11181	13110	10956
Експорт, тис. т	229	410	48	188	213
Внутрішнє використання, як частка від обсягів виробництва, %	89,2	93,9	99,6	98,6	98,1
Ріпак					
Виробництво, тис. т	606	1470	1738	1113	3591
Експорт, тис. т	471	1509	1435	1100	3879
Внутрішнє використання, як частка від обсягів виробництва, %	22,3	0	17,4	1,2	0

Джерело: розраховано авторами за даними [10; 12; 13]

Таблиця 2

**Виробництво та структура джерел надходження худоби та птиці (у живій вазі)
на підприємства, що займалися її переробкою**

Показник	В середньому за період, роки					
	2004–2006	2007–2009	2010–2012	2013–2015	2016–2018	2019–2021
Надійшло, всього, тис. т	669,6	1230,3	1472,4	1705,7	1697,0	1832,2
у т.ч. від с.-г. підприємств	292,4	351,3	383,8	414,0	316,9	275,4
господарств населення	207,3	196,3	58,0	28,3	24,1	14,4
надійшло від с.-г. товаровиробників, як частка від загального надходження, %	83,8	44,0	30,1	25,9	20,1	15,8
надійшло на перероблення власно вирощених переробними підприємствами тварин, як частка від загального надходження, %	14,3	51,6	67,3	72,8	77,4	82,1
надійшло на давальницьких засадах, як частка від загального надходження, %	1,9	4,4	2,6	1,2	2,4	2,1

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

забезпечує найкоротший виробничий цикл та найкращий серед м'ясних тваринницьких галузей показник конверсії корму.

Не зважаючи на те, що ми маємо справу із зміною класичної парадигми організації та функціонування вертикально-інтегрованих господарських зв'язків в рамках міжгалузевого комплексу, про що йшлося вище, це позитивний сценарій розвитку внутрішнього ланцюга вартості, що забезпечує акумулювання доданої вартості всередині української економіки та покращення умов торгівлі. За рахунок збільшення напівфабрикатів та готових продуктів харчування в структурі експорту агропродовольчої продукції.

З усіх підкомплексів АПК найгірший стан у молокопродуктовому — тут досі триває криза. Скорочуються обсяги виробництва і молочної сировини, і готових молокопродуктів. В аналізованому періоді кількість молочної сировини, що надійшла на промислову переробку скоротилася на 38,9% (табл. 3), і продовжує скорочуватися із стійкою динамікою ($r =$

0,915). Головна причина стійке скорочення поголів'я молочної худоби ($r = 0,967$) (рис. 5).

Ситуація настільки критична, що експерти вказують на можливість втрати вітчизняними молокопереробними підприємствами внутрішнього ринку [15]. Зупинка кризи, відновлення вертикально-інтегрованих господарських зв'язків та формування ланцюга вартості у молокопродуктовому підкомплексі АПК України можливі лише при умови реальної, а не декларативної підтримки державою і виробництва, і переробки молока.

Висновки і перспективи подальших досліджень:

- 1) у зернопродуктовому, м'ясопродуктовому, молокопродуктовому, олійнопродуктовому (в частині переробки насіння ріпаку) підкомплексах АПК тривають дезінтеграційні процеси. Компенсацією дезінтеграційних процесів у м'ясопродуктовому підкомплексі є формування господарських структур холдингового типу;
- 2) у картоплепродуктовому, плододуктовому та олійнопродуктовому (в частині переробки насін-

Таблиця 3

Виробництво та структура джерел надходження молока на підприємства, що займалися його переробкою

Показник	В середньому за період, роки					
	2004–2006	2007–2009	2010–2012	2013–2015	2016–2018	2019–2021
Надійшло, всього, тис. т	5525,1	5421,3	4708,2	4489,3	4236,7	3503,2
у т.ч. від с.-г. підприємств	1759,3	1752,2	2302,5	2781,6	2640,1	2548,1
господарств населення	3578,4	3246,0	2235,6	1635,7	1175,2	712,7
надійшло від с.-г. товаровиробників, як частка від загального надходження, %	96,7	92,3	96,3	98,3	90,1	93,2
надійшло на перероблення власно вирощених переробними підприємствами тварин, як частка від загального надходження, %	0,2	1,1	0,2	0,5	0,6	0,6
надійшло на давальницьких засадах, як частка від загального надходження, %	3,1	6,7	3,0	1,2	9,3	6,3

Джерело: розраховано авторами за даними [10]

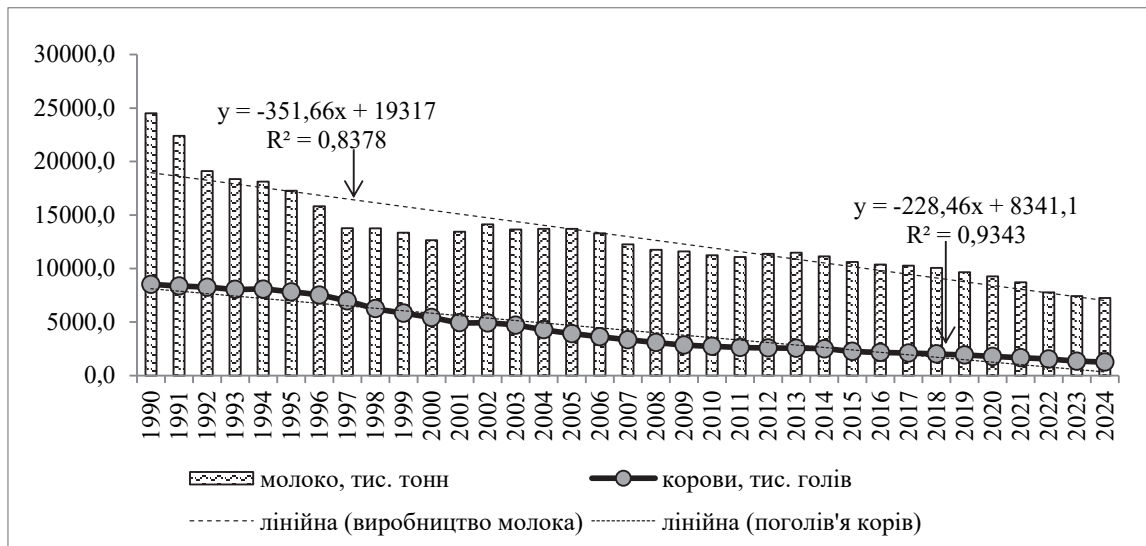


Рис. 5. Поголів'я корів та виробництво молока в усіх категоріях господарств України

Джерело: розраховано авторами за даними [14]

ня соняшнику) підкомплексам АПК розвиваються та підтримуються стійкі вертикально-інтегровані господарські зв'язки;

- 3) у молокопродуктовому підкомплексі АПК досі триває криза — скорочуються обсяги виробництва і молочної сировини, і готових молокопродуктів. Стійке скорочення надходження молочної сировини на підприємства, що займаються її переробкою вказує на дезінтеграційні процеси в підкомплексі. Дефіцит молочних продуктів покривається за рахунок імпорту. Ситуація настільки критична, що існує можливість втрати вітчизняними молокопереробними підприємствами внутрішнього ринку;
- 4) формування замкнутих технологічних ланцюгів в рамках вертикально-інтегрованих господарських зв'язків між товаровиробниками другої і третьої

сфери АПК є найважливішою умовою побудови внутрішнього ланцюга вартості аграрного сектору економіки.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: 1) наукова розробка організаційно-економічного механізму переорієнтації потоків зернової продукції з експорту на внутрішнє використання. Насамперед — кормовиробництво та переробку на нехарчові цілі; 2) наукова розробка організаційно-економічного механізму переорієнтації потоків насіння ріпаку з експорту на внутрішнє використання. Насамперед — біопаливне виробництво; 3) наукова розробка організаційно-економічного механізму зупинки спаду, стабілізації та переходу до зростання виробництва в молокопродуктовому підкомплексі АПК.

Література

1. Воронич М. М. Теоретико-методичні підходи до функціонування аграрного сектору в умовах геоекономіки. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901080>
2. Штакал М. А., Пугачов В. М. Імпорт та перспективи імпортозаміщення в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201904080>
3. Нікішина О. В. Інклюзивний підхід до формування логістичних ланцюгів аграрного ринку України. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202001046>
4. Копитець Н. Г. Аналіз цінової ситуації на ринку м'яса великої рогатої худоби. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011052>
5. Коваленко О. В., Лисенко Г. П. Втрати продовольства як індикатор збалансованості інноваційних процесів у продовольчому ланцюгу. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003072>
6. Ільчук М. М., Панкратова Л. Л. Розвиток торгівлі та проблеми в ланцюгах товаропостачання продовольства в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 8. С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008022>
7. Бородіна О. М., Прокопа І. В., Киристюк С. В., Риковська О. В. Солідарне сільське господарство як нова модель соціальної взаємодії між виробником і споживачем. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911006>
8. Кривун М. В. Імперативи формування організаційного механізму ефективного функціонування молокопереробних підприємств. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 104–118. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111104>

9. Захарчук О., Вишневецька О., Навроцький Я., Кондратюк В. Інвестиційно-інноваційний розвиток насінництва України в умовах вступу в Європейський Союз. *Економіка АПК*. 2025. № 1. С. 20–32. DOI: 10.32317/ekon.apk/1.2025.20
10. Статистичний збірник «Сільське господарство України». URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm; https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення: 02.11.2025).
11. Індекси споживчих цін на товари та послуги у 2025 році (до попереднього місяця). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/ct/is_c/isc2025m_ue.xls (дата звернення: 02.11.2025).
12. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур за їх видами. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/pvzu/arch_pvzu_reg.htm (дата звернення: 02.11.2025).
13. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/e_iovt/arh_iovt2025.htm (дата звернення: 02.11.2025).
14. Тваринництво (1990–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/tvar_u.html
15. Недашківський В. Українці залишаться без української молочки? Чому поляки захоплюють вітчизняний ринок. *Censor*. 27.10.2025. URL: <https://censor.net/biz/resonance/3581783/chomu-polyaky-zahoplyuyut-ukrayinskyi-rynok-molochnyh-produktiv> (дата звернення: 02.11.2025).

References

1. Voronych, M. (2019). Theoretical and methodical approaches to functioning of the agricultural sector in terms of geo-economics. *Ekonomika APK*, 1, 80–88. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901080>
2. Shtakal M. & Pugachov V. (2019). Import and prospects of import substitution in Ukraine. *Ekonomika APK*, 4, 80–88. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201904080>
3. Nikishyna, O. V. (2020). Inclusive approach to the formation of logistics chains of the agrarian market of Ukraine. *Ekonomika APK*, 1, 46–56. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202001046>
4. Kopytets, N. (2020). Analysis of the price situation in the cattle meat market. *Ekonomika APK*, 11, 52–59. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011052>
5. Kovalenko, O. & Lysenko, H. (2020). Food loss as an indicator of the balance of innovation in the food chain. *Ekonomika APK*, 3, 72–80. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003072>
6. Ilchuk, M. & Pankratova, L. (2020). Food products trade development and food supply chain problems in Ukraine. *Ekonomika APK*, 8, 22–30. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008022>
7. Borodina, O., Prokopa, I., Kyryziuk, S. & Rykovska, O. (2019). Community supported agriculture as a new model of social collaboration between producer and consumer. *Ekonomika APK*, 11, 6–16. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911006>
8. Kryvun, M. (2021). Imperatives of formation of the organizational mechanism efficient operation of milk processing enterprises. *Ekonomika APK*, 11, 104–118. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111104>
9. Zakharchuk, O., Vyshnevetska, O., Navrotskyi, Ya., & Kondratyuk, V. (2025). Investment and innovation development of seed production in Ukraine in the context of accession to the European Union. *Ekonomika APK*, 32(1), 20–32. doi: 10.32317/ekon.apk/1.2025.20
10. State Statistics Service of Ukraine (2023). *Statistical Yearbook “Agriculture of Ukraine”*. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm; https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf
11. State Statistics Service of Ukraine (2025). *Consumer price indices for goods and services in 2025 (compared to the previous month)*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/ct/is_c/isc2025m_ue.xls
12. State Statistics Service of Ukraine (2025). *Areas, gross harvests and yields of agricultural crops by type*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/pvzu/arch_pvzu_reg.htm
13. State Statistics Service of Ukraine (2025). *Foreign trade in selected types of commodities by country*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/e_iovt/arh_iovt2025.htm
14. State Statistics Service of Ukraine (2025). *Livestock farming (1990–2024)*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/tvar_u.html
15. Nedashkivskiy, V. (2025). Will Ukrainians be left without Ukrainian milk? Why Poles are taking over the domestic market. *Censor*, October 10. <https://censor.net/biz/resonance/3581783/chomu-polyaky-zahoplyuyut-ukrayinskyi-rynok-molochnyh-produktiv>

УДК 330.322:330.341.1:338.27(477)

Павлишин Андрій Ігорович

*аспірант кафедри аналітичної економіки та міжнародної економіки
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Pavlyshyn Andrii

*Postgraduate Student of the Department of Analytical Economy and International Economics
Ivan Franko National University of Lviv*

ORCID: 0009-0003-2970-9742

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11563

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INVESTMENT AND INNOVATION SECURITY OF THE NATIONAL ECONOMY

Анотація. Вступ. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки як ключового компонента економічної складової національної безпеки держави.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки з позиції її концептуальних засад, ключових чинників детермінації, компонентів, стратегічних пріоритетів, напрямів та механізмів зміцнення інвестиційно-інноваційної безпеки з метою формування стійкого потенціалу для довгострокового економічного зростання, суспільного добробуту, національної конкурентоспроможності та стійкості до різноманітних викликів та загроз.

Матеріали і методи. Проведено аналіз наукових підходів вітчизняних учених до трактування інвестиційно-інноваційної безпеки, критично переосмислено класичні та сучасні економічні концепції значення інвестицій та інновацій в економіці (М. І. Туган-Барановського, Й. Шумпетера, Дж. М. Кейнса, представників «економіки знань» та лауреатів Нобелівської премії з економіки), розкрито еволюцію наукового розуміння сучасної парадигми моделі інноваційного економічного зростання.

Результати. Сформовано власне визначення та модель інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки, яка ґрунтується на гармонійному поєднанні людського, інвестиційного та інноваційного потенціалів, інституційної підтримки та цифрово-технологічних факторів, забезпечуючи здатність економічної системи не лише генерувати та впроваджувати нові знання і технології, а й підтримувати сталий цикл інновацій, що сприяє зростанню національної конкурентоспроможності та стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз. Результати дослідження слугують науковим підґрунтям для розроблення державної стратегії інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки, спрямованої на забезпечення довгострокового економічного зростання, суспільного добробуту та стійкості та адаптивності економіки до різноманітних викликів.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на структурно-функціональне моделювання інвестиційно-інноваційної безпеки з урахуванням ризикостійкості економічної системи та стратегічних цілей соціально-економічної політики держави.

Ключові слова: інвестиційно-інноваційна безпека, національна економіка, економічна безпека, інвестиції, інновації, економіка знань, стійкість, конкурентоспроможність.

Summary. Introduction. The article substantiates the theoretical and methodological principles of investment and innovation security of the national economy as a key component of the economic component of the state's national security.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the investment and innovation security of the national economy from the standpoint of its conceptual foundations, key determinants, components, strategic priorities, directions and mechanisms for strengthening investment and innovation security in order to form a sustainable potential for long-term economic growth, public welfare, national competitiveness and resistance to various challenges and threats.

Materials and methods. An analysis of the scientific approaches of domestic scientists to the interpretation of investment and innovation security was carried out, classical and modern economic concepts of the importance of investments and

innovations in the economy were critically rethought (M. I. Tugan-Baranovskyi, Y. Schumpeter, J. M. Keynes, representatives of the «knowledge economy» and laureates of the Nobel Prize in Economics), revealed the evolution of the scientific understanding of the modern paradigm of the model of innovative economic growth.

Results. An own definition and model of investment and innovation security of the national economy has been formed, which is based on a harmonious combination of human, investment and innovation potentials, institutional support and digital-technological factors, ensuring the ability of the economic system not only to generate and implement new knowledge and technologies, but also to support a sustainable cycle of innovations, which contributes to the growth of national competitiveness and resistance to internal and external threats. The results of the study serve as a scientific basis for the development of a state strategy for investment and innovation security of the national economy, aimed at ensuring long-term economic growth, public welfare and sustainability, and the adaptability of the economy to various challenges.

Discussion. It is advisable to direct further research to the structural and functional modeling of investment and innovation security, taking into account the risk stability of the economic system and the strategic goals of the socio-economic policy of the state.

Key words: investment and innovation security, national economy, economic security, investments, innovations, knowledge economy, resilience, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасна парадигма державотворення ґрунтується на усвідомленні того, що безпека держави є багатограним і системним явищем, ефективне забезпечення якого потребує комплексного врахування її економічних, політичних, соціальних, правових, ідеологічних, воєнних, інформаційних, екологічних та міжнародних детермінант [1]. Водночас безпека держави трактується з позиції її життєво важливої потреби для особи, суспільства та держави, забезпечуючи основу стабільного та довгострокового соціально-економічного розвитку [2]. Відповідно, національна безпека держави виступає не випадковим результатом, а закономірним наслідком реалізації цілеспрямованої державної політики у економічній, політичній, соціальній, військовій та інших сферах.

Економічна складова національної безпеки посідає одне з провідних місць, формуючи матеріальне підґрунтя для забезпечення стійкості державних інститутів, соціально-політичних трансформацій та захищеності стратегічних інтересів держави. Особливу роль у цьому зв'язку відіграє інвестиційно-інноваційна безпека, яка забезпечує формування та ефективне використання науково-технічного потенціалу, стимулює модернізацію економіки та підвищує її конкурентоспроможність. В умовах війни та євроінтеграційних процесів для економіки України саме інвестиційно-інноваційна безпека визначає здатність держави до повоєнного відновлення, економічного зростання та інтеграції у міжнародний економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інвестиційно-інноваційної безпеки держави знаходить відображення у науковому дискурсі, оскільки її забезпечення визначає спроможність держави формувати умови для довгострокового економічного зростання, адаптації до глобальних викликів та інтеграції у міжнародний економічний простір. З цих позицій деякі вітчизняні вчені концентрують увагу виключно на інвестиційній безпеці, деякі — на інноваційній безпеці, є також і ті, котрі розглядають цю проблематику комплексно, в кон-

тексті інвестиційно-інноваційної безпеки держави (табл. 1).

Узагальнюючи матеріали таблиці 1, слід відзначити, що наукові підходи до трактування інвестиційної безпеки зосереджені передусім на здатності економіки ефективно акумулювати, залучати та раціонально розподіляти інвестиційні ресурси з метою забезпечення стабільного розвитку, структурної трансформації та підвищення конкурентоспроможності держави. Вчені наголошують на важливості досягнення оптимального балансу внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування [9], а також на ролі держави [5] у формуванні сприятливих умов для стабільності інвестиційного середовища в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз [4].

Дієвою противагою сучасним викликам є інноваційна безпека держави, яку вітчизняні вчені розглядають як здатність науково-інноваційного потенціалу забезпечувати структурні зрушення в економіці, мінімізувати ризики науково-технічного прогресу та гарантувати сталу генерацію, поширення й упровадження нових знань і технологій [12]. Як наголошують дослідники, це сталий та динамічний стан економіки, що створює основу для модернізації галузей та формування високотехнологічної моделі розвитку [10, 13].

Відтак інвестиційно-інноваційна безпека, як справедливо відзначають вчені, є системною здатністю економіки забезпечувати стабільність інвестиційних потоків та високий рівень інноваційної активності в умовах сучасних викликів [14]. Цей інтегральний стан інвестиційно-інноваційної сфери базується на ефективному використанні інвестиційного потенціалу, орієнтації на інноваційність і безпекоорієнтованість з урахуванням реальних і потенційних загроз [14]. Як відзначають вчені, синергія інвестиційної та інноваційної складових створює основу для довгострокової конкурентоспроможності й адаптивності національної економіки.

Таким чином, у працях вітчизняних вчених певною мірою опрацьована проблематика інвестиційно-інноваційної безпеки держави. Однак залишилися

поза увагою дослідників чинники детермінації, основні компоненти, пріоритети, напрями та механізми реалізації інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки.

Мета дослідження: обґрунтувати теоретико-методологічні засади інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки з позиції її концептуальних засад, ключових чинників детермінації, компонентів, стратегічних пріоритетів, напрямів та механізмів зміцнення інвестиційно-інноваційної безпеки з метою формування стійкого потенціалу для довгострокового економічного зростання, суспільного добробуту, національної конкурентоспроможності та стійкості до різноманітних викликів та загроз.

Матеріали і методи. Проведено аналіз наукових підходів вітчизняних учених до трактування інвестиційно-інноваційної безпеки, критично переосмислено класичні та сучасні економічні концепції значення інвестицій та інновацій в економіці (М. І. Туган-Барановського, Й. Шумпетера, Дж. М. Кейнса, представників «економіки знань» та лауреатів Нобелівської премії з економіки), розкрито еволюцію наукового розуміння сучасної парадигми моделі інноваційного економічного зростання.

Виклад основного матеріалу. Для поглибленого аналізу наукового змісту даної проблематики, слід відзначити, що дослідження сутності й економічних функцій інвестицій та інновацій започатковані ще наприкінці XIX – початку XX ст.

Таблиця 1

**Наукові дослідження інвестиційно-інноваційної безпеки держави
у працях вітчизняних вчених**

Автор / Джерело	Наукове визначення/характеристика
Інвестиційна безпека	
В. Томарева [3]	Здатність економіки акумулювати, залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для підвищення конкурентоспроможності держави.
В. Кириленко [4]	Процес формування такого стану інвестиційної сфери, який дозволяє забезпечувати сталий розвиток і соціально-економічну стабільність навіть за умов дії зовнішніх та внутрішніх загроз.
Л. Тернова [5]	Комплексна діяльність держави з удосконалення механізмів регулювання, стимулювання та розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.
Л. Ліпич, Л. Савчук [6]	Механізм підтримки відносин на інвестиційному ринку, який дозволяє зберігати необхідний рівень ресурсів у турбулентному середовищі.
М. Недашківський, К. Подгорна [7]	Здатність економіки залучати та найбільш ефективно розподіляти й використовувати фінансові ресурси, що формуються в процесі інвестування з метою забезпечення стабільного розвитку та за необхідності структурної перебудови економічної системи залежно від умов сучасності
К. Новікова, Л. Новікова [8]	Здатність економіки залучати та найбільш ефективно розподіляти й використовувати фінансові ресурси, що формуються в процесі інвестування з метою забезпечення стабільного розвитку та структурної перебудови економіки
О. Барановський [9]	Досягнення оптимального рівня обсягів і структури інвестицій, який забезпечує ефективність, повернення капіталу та баланс внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.
А. Федоренко [10]	Здатність економіки залучати та оптимально розподіляти фінансові ресурси для сталого розвитку й структурної трансформації.
Інноваційна безпека	
А. Сухоруков, О. Олейніков [11]	Здатність науково-інноваційного потенціалу забезпечувати структурні зрушення в економіці, протистояти зовнішнім технологічним викликам і формувати конкурентні позиції держави на глобальному ринку високих технологій.
О. Левковець [12]	Сталий процес продукування, поширення і використання нових знань і технологій на основі внутрішнього потенціалу та міжнародної кооперації.
О. Гордуновський [13]	Стан досягнення високотехнологічної, економічно ефективної та стійкої інноваційної підтримки усіх сфер національної економіки, що створює підґрунтя для модернізації галузей та реалізації політики соціально-економічного розвитку
А. Федоренко [10]	Динамічний стан науково-технічного комплексу, який гарантує своєчасний перехід до нових технологічних укладів і мінімізацію ризиків науково-технічного прогресу.
Інвестиційно-інноваційна безпека	
В. Білик [14]	Системна властивість економіки, що забезпечує стабільність інвестиційних потоків і високий рівень інноваційної активності, спрямованої на конкурентоспроможність і адаптивність.
О. Копилук, О. Музичка, З. Холод [15]	Інтегральна характеристика, яка відображає стан інвестиційно-інноваційної сфери та процес залучення й розміщення інвестиційного потенціалу на засадах інноваційності, ефективності, безпекоорієнтованості з урахуванням реальних і потенційних загроз і небезпек

Джерело: авторська розробка

у працях вчених світового рівня: М. І. Туган-Барановського, Й. Шумпетера та Дж. М. Кейнса. Зокрема, М. І. Туган-Барановський одним із перших довів значення інвестицій для динамічного розвитку економіки, акцентуючи увагу на вирішальному значенні інвестицій в основний капітал в циклічних коливаннях економіки. Для пояснення механізму цих коливань учений використав метафору парової машини, де пара, що рухає поршень, уособлює позичковий капітал, який забезпечує імпульс для інвестицій та економічного зростання [16].

Наукові напрацювання М. І. Туган-Барановського були розвинені Й. Шумпетером, який обґрунтував вирішальне значення інвестицій в інновації як рушійної сили економічного розвитку. Шумпетер наголошував, що інвестиції є засобом реалізації інноваційного потенціалу економіки, а не самостійною метою. Вчений ввів поняття «нового кредиту» для пояснення важливості банківського фінансування підприємців для впровадження інновацій. За допомогою «нового кредиту» створюються «нові гроші для нових ідей», а відтак і реальні стимули для економічного розвитку та інноваційної моделі економічного зростання [17].

Ідеї Туган-Барановського та Шумпетера знайшли продовження у працях Дж. М. Кейнса, який підкреслив критичну роль інвестицій у підтриманні економічної стабільності та забезпеченні повної зайнятості. Вчений визначав інвестиції як ключовий компонент сукупного попиту, що безпосередньо визначає рівень виробництва та доходів у короткостроковому періоді [18].

Кейнс наголошував, що економіка може перебувати у стані недостатнього сукупного попиту, коли приватні інвестиції не забезпечують повну зайнятість ресурсів. У таких умовах активне державне стимулювання інвестицій є необхідним для відновлення економічної стабільності та пом'якшення циклічних коливань. Концепція «ефективного попиту» Кейнса пояснює, як цілеспрямоване державне регулювання інвестицій дозволяє підтримувати стабільний рівень виробництва, доходів та зайнятості, а також запобігати кризовим явищам.

Наукові дослідження вирішального значення інвестицій та інновацій в забезпеченні суспільно-економічного прогресу отримали новий імпульс для розвитку у працях сучасних вчених — представників

Таблиця 2

Інвестиційно-інноваційна модель економічного зростання, конкурентоспроможності, економічної стійкості та безпеки в парадигмі економіки знань

Чинники детермінації економічного зростання, стійкості та безпеки економічної системи	Теоретико-змістова характеристика чинника	Проіритети інвестиційно-інноваційної стратегія держави	Автори та наукові першоджерела
Людиноцентричний (інтелектуально-освітній)	Визначає людський капітал як ключовий ресурс інноваційної моделі економічного зростання. Освіта, знання та компетентності є основою національної конкурентоспроможності та сталого розвитку.	Інвестиції в освіту і R&D; розвиток креативного потенціалу; запобігання відтоку мізків.	Drucker P. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society (1969) [19].
Інноваційно-науково-технологічний	Базується на важливому значенні наукових досліджень та технологічних інновацій в забезпеченні економічної стійкості та безпеки економічної системи в умовах динамічних змін, невизначеності та різноманітних викликів.	Національні інноваційні системи; технологічні кластери; комерціалізація наукових досліджень.	Etzkowitz H. & Leydesdorff L. The Triple Helix: University — Industry -Government Relations (1995) [20].
Інституційно-середовищний	Розглядає інституційне середовище як умову формування безпечної інноваційної екосистеми.	Захист прав інтелектуальної власності; прозорість регулювання; інноваційні кластери.	Castells M. The Rise of the Network Society (1996) [21].
Цифрово-мережевий	Акцентує на цифровій інфраструктурі знань як факторі інвестиційної та інноваційної стійкості.	ІКТ, big data, штучний інтелект, кібербезпека, цифрова довіра.	OECD. The Digitalisation of Science, Technology and Innovation (2020). (Fernando Galindo-Rueda) [22]
Ендогенний (зростально-відтворювальний)	Визначає знання та інновації як внутрішні рушійні сили економічного зростання та стійкості економічної системи до різноманітних викликів та загроз.	Інвестиції у створення нових знань; самовідтворюваність інноваційного циклу.	Romer P. Endogenous Technological Change (1990) [23].

Джерело: авторська розробка

концепції «знаннєвої економіки» (англ. *knowledge based economy*), які доводять, що на сучасному етапі вирішальним джерелом економічного зростання та конкурентоспроможності є не стільки традиційні фактори виробництва (капітал, праця, ресурси), скільки знання, інформація, інтелектуальний потенціал і технологічні інновації.

Концептуальні засади людиноцентричної та інтелектуально-інноваційної моделі економічного розвитку, національної конкурентоспроможності та стійкості обґрунтовані такими відомими вченими сучасності: Друкер П., Лейдерсдорф Л., Ецковіц Г., Махлуп Ф., Белл Д., Ромер П. та інші (табл. 2).

Систематизовані матеріали таблиці 2 відображають ключові детермінанти інвестиційно-інноваційної моделі економічного зростання, конкурентоспроможності, економічної стійкості та безпеки в парадигмі економіки знань. Виокремлено п'ять базових чинників — людиноцентричний, інноваційно-науково-технологічний, інституційно-середовищний, цифрово-мережевий та ендегенний, кожен із яких розкрито через його теоретико-змістову сутність і стратегічні напрями реалізації державної політики. Обґрунтовано, що сформована модель спирається на знання та інновації як внутрішніх рушійних силах розвитку, зумовлюючи необхідність посилення ролі людського капіталу, цифрових технологій, інституційної підтримки та науково-технологічного прогресу. Представлені наукові джерела відображають еволюцію концептуальних підходів до забезпечення економічної безпеки на інтелектуально-науковій та інвестиційно-інноваційних основах.

Слід відзначити, що на сучасному етапі вказані підходи набирають усе більшої популярності та підтримки серед передових вчених-економістів — лауреатів Нобелівської премії з економіки. Так, зокрема у своїх працях Нобелівський лауреат 2001 р. Дж. Стігліц, наукові дослідження якого зосереджені на теоретичному та емпіричному аналізі ринків з асиметричною інформацією, механізмах ринкових дисфункцій, структурних детермінантах економічної нерівності та ролі державного регулювання у забезпеченні стійкості економічних систем, обґрунтовує основоположні засади інвестиційно-інноваційної парадигми економічного розвитку:

- інновації — це не просте технологічне удосконалення, а складний системний соціально-інституційний процес розвитку, який великою мірою обумовлений державною політикою та цілеспрямованими стимулюючими заходами у сфері освіти, науки, інновацій та передових технологій;
- інституційні умови та права інтелектуальної власності мають великий вплив на темп та якість інновацій, а також успішність національних інноваційних стратегій розвитку, які повинні враховувати зовнішні впливи, різноманітні ризики та загрози;
- інвестиції — особливо державні інвестиції в дослідження, інфраструктуру, освіту — мають вирі-

шальне значення для забезпечення інноваційної моделі економічного зростання, оскільки дають мультиплікативний ефект, створюючи умови для подальших інновацій, а відтак і стійкості та безпеки економічних систем;

- інвестиції та інновації повинні орієнтуватися на суспільний добробут, справедливість, сталий розвиток, а не лише на максимізацію прибутку, а відтак це є додатковим підтвердженням необхідності державного регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності в інтересах національної конкурентоспроможності, стійкості та безпеки [24].

В цілому Дж. Стігліц аргументує, що політика та інвестування мають спрямовуватися на довгострокові інвестиції в освіту, інфраструктуру та знання, забезпечувати гнучкість у сфері інтелектуальної власності та враховувати соціальну справедливість для сталого розвитку та зменшення економічної нерівності.

На сучасному етапі проблематика інноваційної парадигми економічного зростання набуває усе більшої актуальності, про що свідчить цьогорічна (2025р.) Нобелівська премія з економіки, яка присуджена «за пояснення економічного зростання, зумовленого інноваціями» [25]. Цю премію розділили Мокіру Дж. «за визначення передумов для сталого зростання завдяки технологічному прогресу», а також Агіон Ф. та Ховітт П. «за теорію сталого зростання завдяки творчому руйнуванню».

Роботи лауреатів 2025 року інтегрують історичний, інституційний і математичний підходи до пояснення економічного зростання (табл. 3), доводячи що інновації — не випадковий наслідок прогресу, а результат створених суспільством умов, таких як інституційна сприятливість, здорова конкуренція, захист прав власності та державна інвестиційно-інноваційна політика у сфері науки. Для України ці ідеї мають стратегічне значення у контексті формування інвестиційно-інноваційної безпеки, відновлення людського капіталу та зміцнення потенціалу технологічного розвитку.

Узагальнюючи матеріали таблиці 3, слід відзначити, що головним досягненням Нобелівських лауреатів 2025 р. є визначення факторів детермінації суспільно-економічного прогресу людства на засадах інноваційної моделі розвитку суспільства. Зокрема еволюційна концепція економічного розвитку Мокіра базується на синтетичному поєднанні суспільно-економічного та технологічного прогресу, обґрунтовуючи, що технології та знання історично формували економічне зростання не автоматично, а через взаємодію науки, культури та інститутів [26]. При цьому вчений виділив культурні та інституційні детермінанти інноваційної активності, наголосивши на відкритості суспільства та освітніх систем у стимулюванні технологічної креативності. Крім цього Мокір довів, що довгострокові інвестиції в освіту, науку і науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) формують фундамент сталого еко-

номічного зростання, головними детермінантами якого є: розвиток людського капіталу (освіта, компетенції, знання); державна інституційна підтримка науки та технологій; культурна готовність суспільства до інновацій; доступ до технологій та відкритість економічного середовища [26].

Агіон Ф. розробив математичну модель ендегенного зростання, що формалізує концепцію «творчого руйнування» Шумпетера, де нові інновації заміщують старі технології, стимулюючи довгострокове економічне зростання. Вчений обґрунтував, що ефективне поєднання ринкової конкуренції та цільових інвестицій у НДДКР є визначальними чинниками темпів інноваційного розвитку та продуктивності ресурсів, що робить модель надзвичайно цінною для практики економічної політики держави. Дослідження також підкреслює важливість інституційної підтримки інновацій і підготовки людського капіталу для стимулювання національної конкурентоспроможності та стійкості національної економіки. Ключовими детермінантами інноваційної моделі

Агіона Ф. є: інновації як рушійна сила економічного зростання; інвестиції в дослідження та розробки (НДДКР); конкуренція і соціальна мобільність як стимул інновацій; структурні зміни економіки через заміщення старих технологій новими та державна підтримка високотехнологічних секторів економіки [27].

Хауїт П. поглибив модель Агіона, детально проаналізувавши механізми заміщення старих технологій новими, обґрунтував значення ринкової конкуренції та підприємницької активності у забезпеченні інноваційної моделі економічного зростання. У своїх працях вчений розкрив динаміку «технологічних хвиль» як результату циклічних інвестицій у знання та НДДКР, довівши, що сталість зростання можлива лише за умов постійного оновлення технологічної бази та адаптивності економічних інститутів. Особливий акцент вчений зробив на ролі державної політики у підтримці інноваційної безпеки через формування сприятливого середовища для ризикових інвестицій, підприємництва та захисту довгострокових інноваційних стратегій [28].

Таблиця 3

Концептуальні засади моделі інноваційного економічного зростання у працях лауреатів Нобелівської премії з економіки 2025 року

Автори та праці	Новизна та ключові відкриття	Інвестиції	Інновації	Економічне зростання	Безпека держави
Мокір Дж. <i>The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress</i> (1990) [26]	Поєднання економічної історії та технологічного прогресу; значення науки, культури та інститутів у стимулюванні економічного зростання; підкреслення відкритості суспільства.	Довгострокові інвестиції в освіту, фундаментальні наукові дослідження та НДДКР (державні гранти на університетські дослідження).	Підтримка технологічної креативності, поширення знань (створення відкритих наукових платформ і інноваційних хабів).	Зростання продуктивності виробничих факторів завдяки технологічному прогресу та креативності; приклад (інтеграція технологій у промисловість та виробництво)	Підвищення технологічної та економічної безпеки шляхом стимулювання розвитку стратегічних секторів економіки, створення інноваційних кластерів
Агіон Ф. <i>A Model of Growth Through Creative Destruction</i> (1992) [27]	Математична модель ендегенного зростання через «творче руйнування»; заміщення старих технологій новими; значення конкуренції для стимулювання інновацій	Інвестиції у НДДКР, підтримка стартапів та технологічних підприємств (податкові пільги для інноваційних компаній)	Нові технології заміщують старі; стимулювання підприємницької та інноваційної активності; (державні програми стимулювання інноваційних проєктів)	Стале економічне зростання завдяки підвищенню продуктивності виробничих факторів (державна політика підтримки високотехнологічних секторів економіки)	Зміцнення економічної безпеки на засадах розвитку інноваційно-динамічної економіки (створення конкурентного середовища, стимулювання технологічного переоснащення промисловості)
Хауїт П. <i>A Schumpeterian Theory of Convergence Clubs</i> (2002) [28]	Поглибив модель Агіона, детально розглянув механізми заміщення старих технологій новими; підкреслив роль конкуренції та підприємницької активності	Спрямування ресурсів на НДДКР, модернізацію виробництва та підтримку нових технологій	Стимулювання підприємницьких інновацій для заміщення старих технологій	Зростання продуктивності та динамічний розвиток економіки завдяки модернізації та технологічному оновленню	Підвищення економічної безпеки через інноваційну та конкурентну економіку (забезпечення стратегічних технологічних секторів та модернізація промислових систем)

Джерело: авторська розробка

Узагальнюючи внесок Нобелівських лауреатів 2025 року у формування теоретико-методологічних основ інноваційної моделі економічного зростання, можемо виокремити низку концептуальних положень, що визначають сутнісні засади інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки. По-перше, економічне зростання та економічна безпека держави виступають взаємозалежними та взаємодоповнюваними категоріями, формування яких відбувається під впливом синергії інвестиційних потоків, інноваційної динаміки, технологічного оновлення, розвитку людського капіталу та результативності інституційної підтримки. По-друге, забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки передбачає домінування стратегічно орієнтованої державної політики, що фокусується на цільовому фінансуванні НДДКР, розвитку інноваційних екосистем, підтримці підприємницької активності, забезпеченні відкритості ринків, дотриманні принципів соціальної справедливості та підвищенні освітньо-наукового потенціалу. По-третє, архітектура інвестиційно-інноваційної безпеки як фундаментальної складової сучасної економічної політики базується на системному поєднанні інноваційної активності, довгострокових інвестицій, адаптивних інституцій, технологічної гнучкості, підприємницької ініціативи та конкурентного середовища, що забезпечують стійкість економічної системи до внутрішніх і зовнішніх загроз, а також формують підґрунтя національної конкурентоспроможності.

Виходячи з окреслених нами теоретико-методологічних положень, інвестиційно-інноваційна безпека національної економіки постає як багатовимірна система, що ґрунтується на узгодженому функціонуванні інституційного середовища, фінансово-економічного потенціалу, людського капіталу, технологічного потенціалу та інноваційної динаміки. З позицій сучасної ендогенної теорії зростання, її фундамент утворює здатність економічної системи забезпечувати безперервність інноваційного циклу, підтримувати стійкість інвестиційних потоків та гарантувати ефективний перерозподіл ресурсів на користь розвитку наукоємних секторів. У цьому зв'язку вагоме значення має державна політика стимулювання інвестицій на засадах ефективно функціонуючого фінансово-кредитного сектору, зокрема банківської системи, дієвість кредитного каналу монетарної трансмісії у забезпеченні стимулювання сталого економічного зростання [29, 30, 31]. Отже, подальший аналіз потребує побудови структурно-функціональної моделі інвестиційно-інноваційної безпеки, що інтегрує ключові детермінанти зростання, ризикостійкість економічної системи та стратегічні цілі соціально-економічної політики держави.

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє констатувати, що інноваційна та інвестиційна безпека є взаємодоповнюваними складовими національної економічної безпеки. Вони відображають не лише здатність держави акумулювати

фінансово-інвестиційні ресурси та ефективно їх використовувати, а й спроможність формувати інноваційно орієнтовану модель розвитку, яка виступає стратегічною передумовою структурної модернізації економіки та її конкурентоспроможності у глобальному вимірі.

З цих позицій формулюємо авторське визначення інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки як здатності економічної системи у довгостроковій перспективі забезпечувати, підтримувати та відтворювати стратегічну синергію інвестиційного та інноваційного потенціалів з метою безперервного генерування, комерціалізації та впровадження нових знань, технологій і продуктів, що сприяють зміцненню науково-технологічного потенціалу країни, гарантуванню економічного суверенітету, формуванню самодостатнього технологічного відтворювального циклу та забезпеченню сталого економічного зростання як основи національної конкурентоспроможності, соціоекономічної стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Відповідно, інвестиційно-інноваційна безпека виступає як структурна складова національної економічної безпеки, що інтегрує в собі інноваційний та інвестиційний виміри, кожен з яких тісно взаємопов'язаний з іншими складовими економічної безпеки, причому як окремо, так і в цілому (рис. 1).

Модель інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки ґрунтується на гармонійному поєднанні людського, інвестиційного та інноваційного потенціалів, інституційної підтримки та цифрово-технологічних факторів. Вона забезпечує здатність економічної системи не лише генерувати та впроваджувати нові знання і технології, а й підтримувати сталий цикл інновацій, що сприяє економічному суверенітету та конкурентоспроможності держави. Методологічна основа моделі поєднує системний та ризикорієнтований підходи, концепції ендогенного зростання, економіку знань та інституційно-правові механізми. Функціонування моделі стимулює стабільність інвестиційних потоків, активізацію інноваційної діяльності та розвиток людського капіталу, водночас забезпечуючи адаптивність економіки до внутрішніх і зовнішніх викликів. Державна політика виступає координатором процесів, що дозволяє ефективно поєднувати державні та приватні ресурси і формувати сприятливе середовище для інноваційного розвитку. У результаті модель забезпечує інтегрований, системний підхід до формування безпечної, інноваційно-орієнтованої та стійкої національної економіки, здатної до самовідтворення та довгострокового зростання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує, що інвестиційно-інноваційна безпека є ключовим компонентом економічної безпеки України, визначаючи здатність держави забезпечувати сталий економічний розвиток, технологічне оновлення та інтеграцію

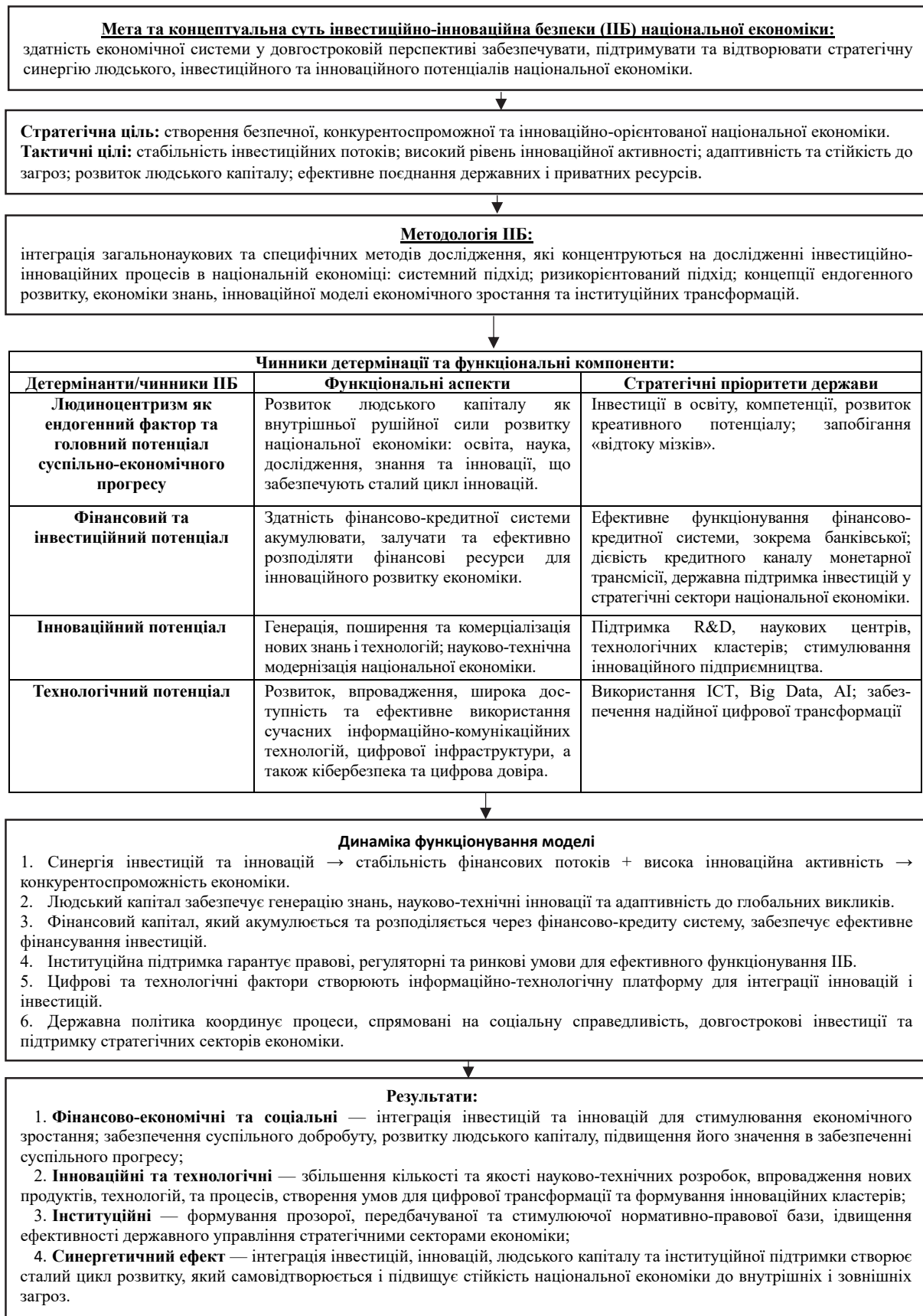


Рис. 1. Структурно-функціональна модель інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки
Джерело: авторська розробка

у глобальний економічний простір. Узагальнення наукових підходів свідчить, що інвестиційна та інноваційна безпека є взаємодоповнючими складовими, які забезпечують акумуляцію та ефективне використання фінансових ресурсів, генерацію нових знань, розвиток людського капіталу та технологічну модернізацію економіки. Розроблена модель інвестиційно-інноваційної безпеки інтегрує людський, інвестиційний, інноваційний, інституційний та технологічний потенціали, формуючи систему, здатну адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів, підтримувати стабільність інвестиційних потоків і високий рівень інноваційної активності. Аналіз історико-теоретичних та сучасних наукових підходів, зокрема ідей Шумпетера, Кейнса та лауреатів Нобелівської премії 2025 року, підтверджує стратегічне значення державної політики у стимулюванні R&D, розвитку інноваційних екосистем, забезпеченні відкритості ринків і соціальної справедливості. Особливу актуальність інвестиційно-

інноваційна безпека набуває в умовах воєнних дій, коли відновлення інфраструктури, залучення капіталу та формування високотехнологічних кластерів стають пріоритетом відбудови економіки.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на структурно-функціональне моделювання інвестиційно-інноваційної безпеки з урахуванням ризикостійкості економічної системи та стратегічних цілей соціально-економічної політики держави. Важливим є розроблення методик оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних потоків, інтеграції цифрових технологій та штучного інтелекту у процеси управління економічною безпекою. Крім того, перспективним є дослідження механізмів державного регулювання, що дозволяють поєднати пріоритети інноваційного розвитку з міжнародною інтеграцією та забезпеченням сталого економічного зростання, а також вивчення синергії між інвестиційними та інноваційними компонентами для підвищення адаптивності економіки до глобальних викликів.

Література

1. Buzan B., Weaver O., de Wilde J. *Security: A new framework for analysis*. Boulder, CO: Lynne Rienner, 1998. 239 p.
2. Мосейко А. Г. Національна безпека України як об'єкт публічного адміністрування. *Вісник ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка*. 2019. № 2 (86). С. 42–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlduvs_2019_2_6 (дата звернення: 04.11.2025).
3. Томарева В. В. Параметри та шляхи забезпечення інвестиційної безпеки національної економіки на регіональному рівні. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2011. № 3. С. 253–257.
4. Кириленко В. І. *Інвестиційна складова економічної безпеки: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.01.01 — «Економічна теорія»*. Київ. 2006. 36 с.
5. Тернова Л. Ю. *Інвестиційно-інноваційна політика підтримки економічної безпеки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03*. Чернігів. 2016. 22 с.
6. Липич Л. Г., Савчук Л. С. Індикатори інвестиційної безпеки держави. *Економічний форум*. 2019. № 1 (3). С. 26–30. URL: https://www.researchgate.net/publication/338035069_INDIIKATORI_INVESTICIINOI_BEZPEKI_DERZAVI (дата звернення: 04.11.2025).
7. Недашківський М. М., Подгорна К. Ю. Інвестиційна безпека України в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. № 1. С. 274–280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2012_1_28 (дата звернення: 04.11.2025).
8. Новікова К. І., Новікова Л. Ф. Сучасний стан інвестиційно-інноваційної безпеки України. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. С. 231–233. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3431> (дата звернення: 04.11.2025).
9. Барановський О. І. *Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення)*: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2004. 759 с.
10. Федоренко А. *Інноваційно-інвестиційна складова економічної безпеки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством»*. Чернігів. 2015. 22 с.
11. Сухоруков А. І., Олейніков О. О., Крупницька Т. Науково-технологічний потенціал та інноваційна безпека України. *Стратегічна панорама*. 2008. № 3–4. С. 56–60.
12. Левковець О. Інноваційна безпека України: проблеми забезпечення в глобалізованому світі. *Економічні науки*. 2012. № 15. С. 81–87.
13. Гордуновський О. Сучасний стан та напрями посилення інноваційної безпеки України. *Фінансовий простір*. 2014. № 2. С. 23–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2014_2_5 (дата звернення: 04.11.2025).
14. Білик В. Механізми зміцнення інвестиційно-інноваційної безпеки України в умовах кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328 (2). С. 195–200. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-46> (дата звернення: 04.11.2025).
15. Копилук О. І., Музичка О. М., Холод З. М. Інвестиційно-інноваційна складова в системі економічної безпеки України. *Бізнес інформ*. 2016. № 11. С. 81–87. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-81_87.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
16. Туган-Барановський М. І. *Промислові кризи. Нарис із соціальної історії Англії*. Київ: Наук. думка. 2004. 368 с.

17. Shumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. URL: <https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).
18. Кейнс Дж. М. Трактат про грошову реформу: «Загальна теорія зайнятості, процента та грошей»: реферат — дайджест / Дж. М. Кейнс; Асоціація укр. банків. Київ : АУБ, 1999. 189 с. (Серія «Вершини економічної думки»).
19. Drucker P.F. *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row. 1969. URL: <https://ia801407.us.archive.org/33/items/in.ernet.dli.2015.146947/2015.146947.The-Age-Of-Discontinuity.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).
20. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix — University-Industry-Government relations: A laboratory for knowledge-based economic development. *EASST Review*. 1995. № 14. С. 14–19. URL: https://www.researchgate.net/publication/241858820_The_Triple_Helix_-_University-Industry-Government_Relations (дата звернення: 03.11.2025).
21. Castells M. *The rise of the network society: The information age: economy, society and culture*. Vol. I. Cambridge, MA & Oxford, UK: Blackwell Publishers. 1996. URL: <https://toc.uni.li/FLMF039349.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).
22. OECD. *The digitalisation of science, technology and innovation: Key developments and policies*. Paris: OECD Publishing. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/b9e4a2c0-en> (дата звернення: 04.11.2025).
23. Romer P.M. Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 1990. № 98 (5, Part 2), S71–S102. URL: https://web.stanford.edu/~klenow/Romer_1990.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
24. Stiglitz J. E. *Towards a new paradigm for development: Strategies, policies and processes*. 9th Raúl Prebisch Lecture, UNCTAD, Geneva. 1998. URL: https://business.columbia.edu/sites/default/files-efs/imce-uploads/Joseph_Stiglitz/1998_2_Towards_a_New_Paradigm_for_Development.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
25. The Royal Swedish Academy of Sciences. 2025. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2025/summary/> (дата звернення: 04.11.2025).
26. Mokyr J. *A culture of growth: The origins of the modern economy*. 2016. Princeton University Press.
27. Aghion P., Howitt P. A model of growth through creative destruction. *Econometrica*. 1992. № 60 (2). С. 323–351. URL: <http://individual.utoronto.ca/zheli/A3.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).
28. Howitt P. R&D, implementation and stagnation: A Schumpeterian theory of convergence clubs (NBER Working Paper No. 9104). National Bureau of Economic Research. 2002. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w9104/w9104.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
29. Khmelyarchuk M. Inclusiveness of the financial system of Ukraine in the context of national security and sustainable development. *Bank i Kredyt*. 2025. № 56 (1). С. 81–112. URL: https://bankikredyt.nbp.pl/content/2025/01/BIK_01_2025_03.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
30. Хмелярчук М. І. *Кредитний механізм стимулювання соціально-економічного розвитку: теорія, методологія, практика*: монографія. Київ : Університет банківської справи НБУ. 2014. 395 с.
31. Вовчак О., Могильницька М., Хмелярчук М. Кредит у системі макроекономічної рівноваги. *Вісник НБУ*. 2011. № 2. С. 28–33.

References

1. Buzan, B., Weaver, O., & de Wilde, J. (1998). *Security: A new framework for analysis*. Boulder, CO: Lynne Rienner.
2. Moseiko, A. H. (2019). Natsionalna bezpeka Ukrainy yak ob'ekt publichnoho administruvannya [National security of Ukraine as an object of public administration]. *Visnyk LDUVS im. E. O. Didorenka*, (2(86)), 42–52. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlduvs_2019_2_6 [in Ukrainian]
3. Tomarieva, V. V. (2011). Parametry ta shliakhy zabezpechennia investytsiinoi bezpeky natsionalnoi ekonomiky na rehionalnomu rivni [Parameters and ways of ensuring investment security of the national economy at the regional level]. *Derzhava ta rehiony. Seriya "Ekonomika ta pidpriemnytstvo"*, (3), 253–257 [in Ukrainian].
4. Kyrylenko, V. I. (2006). *Investytsiina skladova ekonomichnoi bezpeky* [Investment component of economic security] (Author's abstract of Doctoral dissertation). Kyiv [in Ukrainian].
5. Ternova, L. Yu. (2016). *Investytsiino-innovatsiina polityka pidtrymky ekonomichnoi bezpeky* [Investment and innovation policy for economic security] (Author's abstract of Candidate's dissertation). Chernihiv [in Ukrainian].
6. Lypych, L. H., & Savchuk, L. S. (2019). Indykatory investytsiinoi bezpeky derzhavy [Indicators of the state's investment security]. *Ekonomichni forum*, 1(3), 26–30. https://www.researchgate.net/publication/338035069_INDIIKATORI_INVES-TICIINOI_BEZPEKI_DERZAVI [in Ukrainian].
7. Nedashkivskiy, M. M., & Podhorna, K. Yu. (2012). Investytsiina bezpeka Ukrainy v suchasnykh umovakh [Investment security of Ukraine in modern conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, (1), 274–280. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2012_1_28 [in Ukrainian].
8. Novikova, K. I., & Novikova, L. F. (2014). Suchasnyi stan investytsiino-innovatsiinoi bezpeky Ukrainy [Current state of investment and innovation security of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, (10), 231–233. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3431> [in Ukrainian].
9. Baranovskiy, O. I. (2004). *Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia)* [Financial security in Ukraine: Methodology of assessment and mechanisms of provision]. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhovo-ekonomichniy universytet. [in Ukrainian].

10. Fedorenko, A. (2015). *Innovatsiino-investytsiina skladova ekonomichnoi bezpeky Ukrainy* [Innovation and investment component of Ukraine's economic security] (Author's abstract of Candidate's dissertation). Chernihiv. [in Ukrainian].
11. Sukhorukov, A. I., Oleinikov, O. O., & Krupnytska, T. (2008). Naukovo-tehnologichnyi potentsial ta innovatsiina bezpeka Ukrainy [Scientific-technological potential and innovation security of Ukraine]. *Stratehichna panorama*, (3–4), 56–60 [in Ukrainian].
12. Levkovets, O. (2012). Innovatsiina bezpeka Ukrainy: problemy zabezpechennia v hlobalizovanomu sviti [Innovation security of Ukraine: Problems of ensuring in a globalized world]. *Ekonomichni nauky*, (15), 81–87 [in Ukrainian].
13. Hordunovskiy, O. (2014). Suchasnyi stan ta napriamy posylennia innovatsiinoi bezpeky Ukrainy [Current state and directions of strengthening Ukraine's innovation security]. *Finansovi prostir*, (2), 23–29. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2014_2_5 [in Ukrainian].
14. Bilyk, V. (2024). Mekhanizmy zmitsnennia investytsiino-innovatsiinoi bezpeky Ukrainy v umovakh kryzy [Mechanisms for strengthening investment and innovation security of Ukraine in crisis conditions]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 195–200. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-46> [in Ukrainian].
15. Kopyliuk, O. I., Muzychka, O. M., & Kholod, Z. M. (2016). Investytsiino-innovatsiina skladova v systemi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Investment and innovation component in the system of Ukraine's economic security]. *Biznes Inform*, (11), 81–87. https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-81_87.pdf [in Ukrainian].
16. Tuhon-Baranovskiy, M. I. (2004). *Promyslovi kryzy. Narys iz sotsialnoi istorii Anhlii* [Industrial crises: Essay on the social history of England]. Kyiv: Naukova dumka. [in Ukrainian].
17. Shumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. <https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>
18. Keynes, Dzh. M. (1999). Traktat pro hroshovu reformu: “Zahalna teoriia zainiatosti, protsenta ta hroshei”: referat–daidzhest [A tract on monetary reform: “The general theory of employment, interest, and money”: abstract–digest]. Kyiv: Asotsiatsiia ukrainskykh bankiv.
19. Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row. <https://ia801407.us.archive.org/33/items/in.ernet.dli.2015.146947/2015.146947.The-Age-Of-Discontinuity.pdf>
20. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The triple helix — University-industry-government relations: A laboratory for knowledge-based economic development. *EASST Review*, 14, 14–19. <https://www.researchgate.net/publication/241858820>
21. Castells, M. (1996). *The rise of the network society: The information age: Economy, society and culture* (Vol. I). Cambridge, MA & Oxford, UK: Blackwell Publishers. <https://toc.uni.li/FLMF039349.pdf>
22. OECD. (2020). *The digitalisation of science, technology and innovation: Key developments and policies*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b9e4a2c0-en>
23. Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71–S102. https://web.stanford.edu/~klenow/Romer_1990.pdf
24. Stiglitz, J. E. (1998). *Towards a new paradigm for development: Strategies, policies and processes* (9th Raúl Prebisch Lecture). UNCTAD, Geneva. https://business.columbia.edu/sites/default/files-efs/imce-uploads/Joseph_Stiglitz/1998_2_Towards_a_New_Paradigm_for_Development.pdf
25. The Royal Swedish Academy of Sciences. (2025). <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2025/summary/>
26. Mokyr, J. (2016). *A culture of growth: The origins of the modern economy*. Princeton University Press.
27. Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60(2), 323–351. <http://individual.utoronto.ca/zheli/A3.pdf>
28. Howitt, P. (2002). *R&D, implementation and stagnation: A Schumpeterian theory of convergence clubs* (NBER Working Paper No. 9104). National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w9104/w9104.pdf
29. Khmelyarchuk, M. (2025). Inclusiveness of the financial system of Ukraine in the context of national security and sustainable development. *Bank i Kredyt*, 56(1), 81–112. https://bankikredyt.nbp.pl/content/2025/01/BIK_01_2025_03.pdf
30. Khmeliachuk, M. I. (2014). *Kredytnyi mekhanizm stymuliuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Credit mechanism for stimulating socio-economic development: Theory, methodology, practice]. Kyiv: Universytet bankivskoi spravy NBU [in Ukrainian].
31. Vovchak, O., Mohylnytska, M., & Khmelyarchuk, M. (2011). Kredyt u systemi makroekonomichnoi rivnovahy [Credit in the system of macroeconomic equilibrium]. *Visnyk NBU*, (2), 28–33 [in Ukrainian].

УДК 338.439.4.024:637.5

Польова Олена Леонідівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу та сфери обслуговування
Навчально-наукового інституту економіки та управління
Вінницький національний аграрний університет*

Polova Olena

*Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Business and Service Industry
Educational and Scientific Institute of Economics and Management
Vinnytsia National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-7120-7944*

Голембівський Сергій Олегович

*аспірант кафедри бізнесу та сфери обслуговування
Навчально-наукового інституту економіки та управління
Вінницького національного аграрного університету*

Golembivskyi Sergii

*Graduate Student of the Department of Business and Service Industry
Educational and Scientific Institute of Economics and Management
Vinnytsia National Agrarian University
ORCID: 0009-0002-8879-0838*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11571

ВИРОБНИЦТВО ЯЛОВИЧИНИ ВІД ВИБРАКУВАНИХ ТЕЛИЧОК ТА ОЦІНКА ЇХ ЗА ПРИБУТКОВО-ЕНЕРГООЩАДНИМ КОЕФІЦІЄНТОМ

BEEF PRODUCTION FROM SELECTED HEIFERS AND THEIR EVALUATION BY PROFIT AND ENERGY-SAVING COEFFICIENT

Анотація. Вступ. М'ясне скотарство в Україні, будучи стратегічною галуззю для забезпечення продовольчої безпеки та імпортозаміщення, стикається з низкою системних проблем, що стримують її розвиток. У статті розглядаються актуальні проблеми та перспективи її розвитку, зокрема, через використання внутрішньогалузевих резервів.

Мета. Метою статті є комплексне дослідження та обґрунтування економічної та ресурсної доцільності виробництва яловичини від вибракуваних телиць як одного з найперспективніших шляхів інтенсифікації м'ясного скотарства. Робота спрямована на виявлення та подолання ключових технологічних та оціночних обмежень, що перешкоджають реалізації потенціалу галузі.

Матеріали і методи. Узагальнено дані аналітичних звітів щодо структурних особливостей поголів'я великої рогатої худоби в Україні, які засвідчують наявність значних нереалізованих резервів. Використаний глибокий аналіз наукової літератури з питань технологій виробництва яловичини, енергоефективності та методів оцінки економічної ефективності. Основним інструментом дослідження виступив авторський інноваційний підхід на основі прибутково-енергоощадного коефіцієнта (ПЕОК), який дозволяє інтегрувати фінансову результативність з ресурсними витратами в єдиний оціночний критерій.

Результати. В ході дослідження було ідентифіковано ключові проблеми технології виробництва яловичини: низька продуктивність тварин, високі енергетичні витрати та недостатність традиційних вартісних показників для комплексної оцінки ефективності. Шляхом порівняльного аналізу за критерієм ПЕОК було доведено визначну перевагу безприв'язного комбіксового утримання телиць порівняно з традиційним прив'язним. Ця технологія забезпечує статистично значуще підвищення середньодобового приросту (до 741 г проти 567 г), кардинальне зниження витрат праці (на 45%) та різке

збільшення рівня рентабельності (з 2,5% до 20,7%). Важливим результатом стала успішна апробація методики розрахунку ПЕОК, яка довела свою практичну цінність для прийняття управлінських рішень.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кілька ключових напрямів. По-перше, це вдосконалення та диференціація методики ПЕОК для різних типів господарств (від великих агрохолдингів до фермерських господарств) і систем годівлі. По-друге, необхідно провести поглиблене вивчення впливу конкретних раціонів годівлі на продуктивність тварин при інтенсивному відгодівлі. По-третє, перспективним є розширення дослідження на інші категорії поголів'я (молодняк спеціалізованих м'ясних порід) з метою формування цілісної системи інтенсивного ведення м'ясного скотарства в Україні, що забезпечить його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Ключові слова: виробництво яловичини, вибраківані телиці, прибутково-енергоощадний коефіцієнт, безприв'язне утримання, ефективність виробництва, м'ясне скотарство, інтенсивна відгодівля, енергоощадність.

Summary. Introduction. Beef cattle breeding in Ukraine, being a strategic industry for ensuring food security and import substitution, faces a number of systemic problems that hinder its development. The article considers current problems and prospects for its development, in particular, through the use of intra-industry reserves.

Objective. The purpose of the article is a comprehensive study and justification of the economic and resource feasibility of beef production from culled heifers as one of the most promising ways to intensify beef cattle breeding. The work is aimed at identifying and overcoming key technological and assessment limitations that hinder the realization of the industry's potential.

Materials and methods. Data from analytical reports on the structural features of the cattle population in Ukraine are summarized, which indicate the presence of significant unrealized reserves. An in-depth analysis of scientific literature on beef production technologies, energy efficiency, and methods for assessing economic efficiency is used. The main tool of the study was the author's innovative approach based on the profit-energy-saving coefficient, which allows integrating financial performance with resource costs into a single evaluation criterion.

Results. During the study, key problems of beef production technology were identified: low animal productivity, high energy costs and the insufficiency of traditional cost indicators for a comprehensive assessment of efficiency. Through comparative analysis using the profit-energy-saving coefficient criterion, the significant advantage of untethered combibox keeping of heifers compared to traditional tethered housing was proven. This technology provides a statistically significant increase in average daily gain (up to 741 g versus 567 g), a dramatic reduction in labor costs (by 45%) and a sharp increase in the level of profitability (from 2.5% to 20.7%). An important result was the successful testing of the profit-energy-saving coefficient calculation methodology, which has proven its practical value for making management decisions.

Prospects. Further research should be directed to several key areas. First, it is to improve and differentiate the profit-energy-saving coefficient methodology for different types of farms (from large agricultural holdings to farms) and feeding systems. Second, it is necessary to conduct an in-depth study of the impact of specific feeding rations on animal productivity during intensive fattening. Third, it is promising to expand the study to other categories of livestock (young animals of specialized meat breeds) in order to form a holistic system of intensive meat cattle breeding in Ukraine, which will ensure its competitiveness in the domestic and foreign markets.

Key words: beef production, cull heifers, profit-energy saving ratio, free-range housing, production efficiency, beef cattle breeding, intensive fattening, energy saving.

Постановка проблеми. Проведений аналіз становлення та поточного стану галузі скотарства засвідчує, що подальше нарощування обсягів виробництва м'яса, молока та іншої продукції в значній мірі обумовлене реалізацією перспективних наукових досліджень у сфері організації та технологічних процесів виробництва, досягненнями в селекції та біотехнології, а також їх масштабним практичним застосуванням. Ефективність функціонування м'ясного скотарства значною мірою визначається вдосконаленням окремих складових технології виробництва м'яса в умовах кожного конкретного господарства, з обов'язковим урахуванням технологічних етапів вирощування та заключної відгодівлі молодняку великої рогатої худоби.

Однак існують ресурси підвищення ефективності, які досі не отримали належного наукового та практичного впровадження. Одним з таких резервів є

використання для виробництва яловичини вибраківаних телиць, що дозволяє збільшити обсяги виробництва без додаткових витрат на формування маточного поголів'я. У цьому контексті гострою є необхідність комплексної оцінки економічної та ресурсної доцільності такого напрямку, зокрема через аналіз ключових показників ефективності, серед яких центральне місце посідає прибутково-енергоощадний коефіцієнт, що дозволяє інтегрувати фінансову та енергетичну ефективність у єдиний критерій оцінки.

Аналіз джерел і публікацій. Проблематика розвитку м'ясного скотарства перебуває в полі зору численних вітчизняних та іноземних учених. Теоретичні основи та практичні аспекти економіки виробництва продукції у галузі м'ясного скотарства знайшли своє відображення в наукових працях таких українських дослідників, як Березівський П., Ібатуллін І. [1], Копитець Н. [3], Лаврук В. [4],

Месель-Веселяк В., Пуцентейло П. [6], Радько В. [8], Саблук П., Тимченко Л. [7], Топіха І., Шуст О. [8], Яців С. [9] та низки інших науковців.

Разом з тим, з огляду на затяжну кризову ситуацію в скотарстві та потребу в інтеграції України у світовий економічний простір, виникає гостра необхідність у науковому пошуку та обґрунтуванні ефективних механізмів оцінки м'ясного скотарства, що є важливою умовою для гарантування продовольчої безпеки країни.

Формулювання цілей статті. Оцінка ефективності виробництва яловичини від вибракуваних телиць шляхом аналізу прибутковості та енергетичних витрат для обґрунтування економічної та ресурсної доцільності даного напрямку.

Виклад основного матеріалу. Україна володіє одними з найбільш сприятливих у світі умов для виробництва м'ясної продукції скотарства, проте навіть у періоди, найбільш вдалі для економічного зростання, повною мірою врегулювати питання надмірної пропозиції цих товарів на ринку так і не вдалося. Протягом багатьох років розвиток тваринництва в нашій державі відбувався переважно екстенсивним шляхом, що обмежувало можливості для прискореного нарощування обсягів виробництва в цій галузі. Крім того, сам виробничий процес супроводжувався значним споживанням матеріальних ресурсів.

Сучасний ринок м'яса функціонує в умовах складної економічної кон'юнктури, що характеризується динамічним зростанням обсягів виробництва на тлі структурного занепаду окремих галузей тваринництва. Ця суперечлива ситуація актуалізує необхідність комплексного дослідження поточного стану та ключових тенденцій розвитку м'ясного ринку для формування ефективної стратегії його стабілізації [3]. Також, науковці стверджують, що стану тваринницької галузі України виявляє стійкі негативні тенденції, що проявляються погіршенні якості продукції. Відродження галузі має ґрунтуватися на комплексному підході, поєднуючи ефективну економічну діяльність із взаємопов'язаними механізмами державної політики та активізацією інвестиційно-інноваційних процесів [4; 10].

Відповідно до цільової програми розвитку аграрного сектору економіки України, підвищення ефективності у сфері виробництва яловичини планується забезпечити шляхом орієнтації на великі спеціалізовані підприємства. Такий підхід дасть змогу знизити сукупні витрати на виробництво високоякісної яловичини та довести її якісні показники до рівня світових стандартів.

На сьогоднішній день Україна залишається значною мірою залежною від імпорту яловичини, що створює ризики для продовольчої безпеки країни. За даними досліджень, частка імпортової яловичини на внутрішньому ринку в окремі періоди може сягати 40–50%, що свідчить про структурну слабкість вітчизняної галузі. Вирішення цієї проблеми безпосередньо пов'язане з інтенсифікацією розвитку вітчизняного спеціалізованого м'ясного скотарства. Саме цей напрям, як зазначають експерти, здатний забезпечити стабільне задоволення зростаючого внутрішнього попиту на якісну яловичину.

Світовий досвід підтверджує ефективність такого шляху: у глобальному масштабі частка спеціалізованої худоби м'ясного напрямку в загальному поголів'ї великої рогатої худоби становить близько 40%, що дозволяє провідним аграрним країнам не лише покривати власні потреби, але й бути ключовими експортерами на світовому ринку. Таким чином, скорочення імпорту та нарощування власного виробництва неможливе без стратегічного переорієнтування на створення потужного сектору м'ясного скотарства в Україні.

За період з червня 2023 року по червень 2024 року ціни на бичків вагою 330 кг і більше зросли на 19,6%. За даний період найнижча ціна була зафіксована у червні 2023 року — 53,89 грн за 1 кг живої ваги, найвища у березні 2024 року — 67,14 грн за 1 кг живої ваги [1].

Аналізуючи дані щодо поголів'я великої рогатої худоби в Україні на 1 січня 2025 року (табл. 1), можна виявити ключові структурні особливості галузі: виробництво поділене між сільгосппідприємствами (46,6%) та домогосподарствами населення (53,4%), причому останні утримують 66,6% корів, що

Таблиця 1

Кількість великої рогатої худоби в Україні станом на 01 січня 2025 року

Показник	Господарства усіх категорій	У тому числі		
		підприємства	з них фермерські господарства	господарства населення
Велика рогата худоба	2001,6	932,0	115,8	1069,6
у тому числі				
корови	1154,7	385,9	47,5	768,8
телиці від 1 року до 2 років	207,5	150,9	17,6	56,6
телиці від 2 років і старші	59,4	40,7	7,1	18,7
бугаї-плідники	3,0	0,6	0,1	2,4
телята до 1 року	457,5	279,5	32,9	178,0

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

свідчить про їхню вирішальну роль у молочному напрямку, тоді як підприємства зосереджені на відгодівлі, концентруючи 80,5% молодняку віком 1–2 роки та 61,1% телят до року.

Як відомо, висока енергія росту великої рогатої худоби в онтогенезі детермінована біологічною потребою досягнення та підтримання видової маси тіла. При цьому динаміка росту має нелінійний характер, що проявляється у чергуванні періодів інтенсифікації та уповільнення приросту живої маси.

Вибір продуктивного типу худоби для інтенсифікації виробництва потребує обов'язкового врахування технологічних можливостей та ресурсного забезпечення конкретного господарства [7].

Значним резервом для розвитку м'ясного скотарства є поголів'я телиць старших 2 років (59,4 тис.), які вже неефективні для відтворення, а також 150,9 тис. телиць віком 1–2 роки на підприємствах, що формує основу майбутнього м'ясного поголів'я, однак децентралізація плеїнної роботи, про яку свідчить утримання 80% бугаїв-плідників у домогосподарствах, створює ризики для системи відтворення. Таким чином, для імпортозаміщення та нарощування власного виробництва яловичини необхідна продумана державна політика щодо стимулювання спеціалізованих м'ясних господарств та оптимізації використання наявних резервів, зокрема вибракowanego поголів'я.

Аналіз тенденцій виробництва великої рогатої худоби, що має ключове значення для забезпечення

продовольчої безпеки країни, вимагає ґрунтовного вивчення динаміки основних продуктивних показників, серед яких провідну роль відіграють жива та забійна маса тварин, реалізованих на забій. Ці параметри дозволяють не лише оцінити обсяги вихідної сировини, але й проаналізувати ефективність ведення галузі, рівень інтенсифікації виробництва та якість відгодівлі. Зокрема, співвідношення між загальною вирощеною масою та масою реалізованої на забій худоби вказує на рівень товаризації галузі, тоді як динаміка середніх значень живої та забійної маси відображає прогрес у селекційній роботі, оптимізації раціонів годівлі та вдосконаленні технологій утримання. Особливу цінність становить порівняльний аналіз цих показників у розрізі різних форм господарювання, що дає змогу виявити лідируючі моделі та резерви для підвищення загальної ефективності вітчизняного скотарства.

На основі даних (табл. 2) щодо виробництва продукції великої рогатої худоби за 2022–2024 роки, можна виявити такі ключові тенденції. Загальний обсяг вирощеної живої маси великої рогатої худоби у господарствах усіх категорій за період 2022–2024 років залишався відносно стабільним, коливаючись близько 390 тис. тонн, проте відбулося структурне перерозподіл: частка підприємств, особливо фермерських господарств, поступово збільшувалася (з 16,0 тис. т у 2023 до 16,1 тис. т у 2024), тоді як внесок господарств населення скоротився з 266,3 тис. т у 2023 до 245,4 тис. т у 2024.

Таблиця 2

Виробництво продукції великої рогатої худоби в Україні у 2022–2024 роках

Рік	Показник	Жива маса вирощування великої рогатої худоби, тис. т	Середня жива маса великої рогатої худоби, реалізованої на забій, кг	Середня забійна маса великої рогатої худоби, реалізованої на забій, кг
2024	Господарства усіх категорій, у тому числі:	384,7	307	183
	підприємства	139,3	390	233
	з них фермерські господарства	16,1	435	252
	господарства населення	245,4	278	165
2023	Господарства усіх категорій, у тому числі:	399,9	300	173
	підприємства	133,6	364	217
	з них фермерські господарства	16,0	431	245
	господарства населення	266,3	266	157
2022	Господарства усіх категорій, у тому числі:	388,4	284	168
	підприємства	127,4	377	225
	господарства населення	261,0	257	151
Відхилення 2024/2022	Господарства усіх категорій, у тому числі:	0,99	1,08	1,09
	підприємства	1,09	1,03	1,04
	господарства населення	0,94	1,08	1,09

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Найважливішою позитивною тенденцією є стале підвищення якості та ефективності відгодівлі, що підтверджується зростанням середньої живої маси тварин, реалізованих на забій: у господарствах усіх категорій цей показник зріс з 284 кг у 2022 до 307 кг у 2024, причому найвищі результати демонструють фермерські господарства (435 кг у 2024), що свідчить про вищу технологічність та спеціалізацію цього сектора. Аналогічна динаміка спостерігається і для середньої забійної маси, яка зросла з 168 кг до 183 кг загалом по країні, що вказує на поліпшення кондицій тварин та ефективності переробки. Проте, незважаючи на скорочення обсягів, господарства населення продовжують відігравати ключову роль у виробництві, формуючи понад 60% загального обсягу вирощеної маси, але їхні показники маси (278 кг живої та 165 кг забійної у 2024) значно нижчі за аналогічні у підприємств, що вказує на потенціал для підвищення продуктивності через поширення інтенсивних технологій.

Таким чином, аналіз свідчить про позитивні структурні зрушення та зростання ефективності галузі, яке забезпечується насамперед за рахунок спеціалізованих підприємств, що є важливим чинником для імпортозаміщення та розвитку вітчизняного м'ясного скотарства.

М'ясне скотарство функціонує за двома взаємопов'язаними технологічними циклами. Перший цикл (репродуктивний) забезпечує відтворення поголів'я: у маточному стаді отримують та вирощують телят з подальшим розподілом за призначенням — бугайців для м'ясного виробництва, а теличок для оновлення стада. Другий цикл (відгодівельний) спрямований безпосередньо на виробництво яловичини шляхом інтенсивного вирощування молодняка, тоді як репродуктивна ланка додатково забезпечує м'ясо за рахунок реалізації вибрактованих тварин [6].

Організація виробництва яловичини в умовах молочних ферм за відсутності спеціалізованих підприємств потребує техніко-економічного обґрунтування щодо систем утримання та оцінки ефективності технологічних і гігієнічних рішень. На відміну від молочних комплексів та відгодівельних майданчиків з обмеженим утриманням тварин та інтенсивними промисловими технологіями, система «корова-теля» в м'ясному скотарстві ґрунтується на принципах натурального господарювання. Ця модель дозволяє ефективно використовувати власні ресурси [9]. Особливою проблемою є те, що при оцінці технологічної та гігієнічної ефективності дослідники та практики майже не враховують потенціал вибрактованих телиць.

Наукові дослідження підтверджують, що отримання яловичини високої якості від надремонтного молодняка молочних і комбінованих порід є можливим, проте це безпосередньо залежить від низки чинників: якості кормів і їх поживної цінності, умов утримання, дотримання гігієнічних норм мікроклімату, а також рівня механізації трудомістких

процесів. Однак на практиці в багатьох сільгосп підприємствах спостерігаються порушення технології утримання вибрактованих телиць, зокрема їх часто утримують прив'язним способом. Крім того, на таких підприємствах регулярно фіксуються відхилення від нормованих гігієнічних параметрів вирощування та відгодівлі, що в підсумку робить виробництво яловичини збитковим.

Оптимізація інтенсивної відгодівлі вибрактованих телиць потребує комплексного підходу, що передбачає узгодження фізіологічних особливостей тварин, інтенсивності обмінних процесів та ефективного перетворення енергії кормів за умови створення належного рівня комфорту в їхньому утриманні.

Відповідно до вимог Відомчих норм технологічного проектування скотарських підприємств (ВНТП-АПК-01.05), у приміщенні розмірами 12×68 м передбачено зонування для утримання телиць різних вікових груп: до 6 місяців, від 6 до 12 місяців та від 12 до 18 місяців. Тварини утримуються безприв'язним комбібоксовим методом у групових клітках. Поряд із будівлею обладнані вигульні майданчики для тварин. Усередині приміщення також передбачені спеціалізовані зони: для приготування молока, зберігання кормів та інвентарю, а також місце для відпочинку обслуговуючого персоналу.

На підприємстві ТОВ «ДРУЖБА МИКОЛАЇВКА» (с. Миколаївка, Козятинський район) експлуатується тваринницька будівля розміром 12×68 м. Аналіз відтворення стада за рік показує наступне: з племінного ядра у 150 корів було отримано 75 теличок, а загальний вихід телят від усіх корів становив 92%, що склало 69 теличок. Для планового відтворення стада було залишено 60 теличок (20% від загального поголів'я корів), у результаті чого 9 тварин (15% від цієї кількості) були вибрактовані протягом періоду вирощування нетелей. Додатково від 51 нетелі отримано 26 теличок. Таким чином, сумарний річний обсяг вирощених та відгодованих теличок склав 95 голів. Для забезпечення оптимальних умов утримання надремонтних теличок у період з 6 до 12 місяців передбачено групове утримання в клітках розрахованих на 10 голів, загальною кількістю 5 одиниць. На етапі відгодівлі віком 12–18 місяців вибрактованих телиць розміщують у групових клітках. Запровадження такого принципу розміщення забезпечує дотримання нормативних умов утримання для різних вікових груп телиць — це створює сприятливі умови для отримання яловичини високої якості від вибрактованих тварин.

Економічна ефективність технологій виробництва яловичини досягається двома шляхами: за рахунок мінімізації витрат та отримання додаткового доходу від реалізації високоякісного м'яса спеціалізованих м'ясних порід, яке відноситься до преміум-сегменту [8]. Виробництво яловичини підприємствами є більш ефективним завдяки більшим можливостям застосування сучасних технологій

та технічного обладнання, залученню висококваліфікованого персоналу тощо [10].

У сучасних умовах ведення тваринництва оцінка ефективності виробництва яловичини, зокрема від вибракуваних телиць, не може обмежуватися традиційними вартісними показниками, такими як прибуток чи рівень рентабельності.

Існує нагальна потреба у комплексному підході, який би інтегрував фінансову складову з ресурсною ефективністю, зокрема з енергетичними витратами. Саме для цього було розроблено інтегральний прибутково-енергоощадний коефіцієнт (ПЕОК), який дозволяє проводити бальну оцінку ефективності, враховуючи як економічну доцільність, так і енергоощадність технології утримання тварин та отримання кінцевої продукції. Цей показник розраховується за формулою [5]:

$$ПЕОК = [(П \times З) \times (E_{ц.м} / E_{ц.к})] / 2000,$$

де: P — прибуток від однієї телички (грн), Z — збереження живої маси при транспортуванні (%), $E_{ц.м}$ — енергетична цінність м'яса (МДж), $E_{ц.к}$ — енергетична цінність кормових одиниць кормів (МДж), а 2000 — емпіричне число. Використання такого підходу дозволяє отримати об'єктивнішу та всебічнішу характеристику ефективності виробництва.

Складовими переваги безприв'язного комбібоксового утримання вибракуваних теличок є більш комфортні умови використання кормів теличками з годівельного столу, відпочинок на глибокій підстилці, вільний вихід на вигульні майданчики. Перевага нової технології підтверджується проведеними розрахунками: за економічними показниками — нова

технологія демонструє значно нижчі витрати праці на 1 ц приросту (22,0 кер-год проти 40,0 кер-год) та вищу продуктивність тварин (середньодобовий приріст 741 г проти 567 г); за інтегральним критерієм (ПЕОК) — для нової технології показник становить 6,24 бала, що у 6 разів перевищує показник для діючої технології 1,03 бала. Це беззаперечно доводить перевагу інтенсивного безприв'язного утримання.

Розрахунок прибутково-енергоощадного коефіцієнта є важливим, оскільки:

- інтегральний показник дає оцінку ефективності. Прибуток відображає лише фінансовий результат, тоді як ПЕОК інтегрує у собі два ключові аспекти сучасного виробництва: економіку (прибуток) та ресурсоефективність (енергетичний баланс). У даному випадку прибуток може бути позитивним за обох технологій, але ПЕОК яскраво показує, яка з них є оптимальною не лише за вартістю, але й за раціональним використанням енергії.
- інтегральний показник виявляє приховані переваги. Нова технологія, ймовірно, забезпечує кращі умови утримання (менший стрес, кращий мікроклімат), що веде до здоров'я тварин, кращого конвертування корму в м'ясо (енергоощадність) і, як наслідок, — до високого балу ПЕОК. Звичайний розрахунок собівартості не завжди може адекватно оцінити ці «неосяжні» фактори.
- інтегральний показник є інструментом для стратегічних рішень. Для сталого розвитку агробізнесу та продовольчої безпеки країни важливо не просто отримувати короткостроковий прибуток, але

Таблиця 3

Проектні розрахунки ефективності відгодівлі вибракуваних телиць

Показники	Діюча технологія (прив'язне утримання)	Нова технологія (безприв'язне у групових боксах)
Розмір будівлі, м	12×68	12×68
Кількість головомісць, гол.	100	120
Жива маса при постановці, кг	280	280
Жива маса наприкінці відгодівлі, кг	450	480
Тривалість відгодівлі, днів	300	270
Середньодобовий приріст, г	567	741
Приріст живої маси на 1 голову, кг	170	200
Всього корму на 1 голову, корм.од	1250	1300
Затрати кормів на 1 кг приросту, корм.од	7,35	6,50
Затрати праці на 1 ц приросту, люд.-год.	40,0	22,0
Собівартість 1 корм.од., грн	7,50	7,50
Витрати на корми на 1 голову, грн	9375	9750
Інші виробничі витрати (праця, ветобслуговування, енергія, амортизація), грн	6500	5000
Прибуток на 1 голову, грн	15625	18850
Рівень рентабельності на 1 голову, %	2,5%	20,7%
Прибутково-енергоощадний коефіцієнт, бали	1,03	6,24

Джерело: власні розрахунки

й ефективно використовувати ресурси, зокрема енергію. ПЕОК чітко показує, яка технологія є більш перспективною та конкурентною в довгостроковій перспективі.

Таким чином, розрахунок прибутково-енергоощадного показника виробництва яловичини односторонньо доводять, що перехід на нову технологію безприв'язного утримання у групових боксах є не просто доцільним, але й необхідним для підвищення економічної та ресурсної ефективності виробництва яловичини. Ігнорування такого інтегрального показника, може призвести до помилкових висновків та збереженню неефективних, хоча й формально прибуткових, технологій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розвиток м'ясного скотарства в Україні має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки та скорочення імпортозалежності, частка якої на ринку яловичини сягає до 50%. Незважаючи на сприятливі умови, галузь довгий час розвивалася екстенсивним шляхом, але сучасні тенденції свідчать про структурні зрушення на користь спеціалізованих підприємств, які демонструють вищу продуктивність та ефективність. Важливим резервом для нарощування обсягів виробництва яловичини є використання вибраканих телиць, що дозволяє залучити додаткові ресурси без збільшення поголів'я. Однак традиційні підходи до оцінки ефективності, засновані лише на вартісних показниках, є недостатніми для

комплексного аналізу. Запропонований прибутково-енергоощадний коефіцієнт (ПЕОК) інтегрує економічну складову (прибуток) та ресурсоефективність (енергетичний баланс), що дозволяє об'єктивніше оцінити технології виробництва.

Порівняльний аналіз прив'язного та безприв'язного утримання вибраканих телиць підтверджує переваги останнього: забезпечення кращих умов утримання, зниження витрат праці на 45%, підвищення середньодобового приросту на 30,7% та зростання рівня рентабельності з 2,5% до 20,7%. Ключовим аргументом на користь нової технології є значення ПЕОК, яке для безприв'язного утримання (6,24 бала) у 6 разів перевищує відповідний показник для прив'язного (1,03 бала). Це свідчить не лише про економічну доцільність, але й про раціональне використання енергетичних ресурсів. Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні методики розрахунку прибутково-енергоощадного коефіцієнта, адаптації його до різних типів господарств, вивченні впливу технологічних параметрів (годівля, умови утримання) на енергоефективність, а також у розробці практичних рекомендацій для впровадження ресурсощадних технологій у виробництво яловичини. Впровадження інтегральних критеріїв оцінки, таких як прибутково-енергоощадний коефіцієнт, сприятиме стратегічному розвитку галузі, забезпечуючи її конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Література

1. Ібатуллін І., Федорук Ю., Федорук Н., Покотило І. Економічні аспекти виробництва яловичини в Україні. *Сталлий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 129–135.
2. Іжболдіна О.О., Карамушка О.М., Сичова М.О., Шрамко І.І. Аналіз стану виробництва продукції тваринництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9764> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Копитець Н.Г., Волошин В.М. Сучасний стан та тенденції ринку м'яса. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 59–67.
4. Лаврук В., Корженівська Н., Ткачук В., Лаврук О., Хелдак М. Управління відтворенням галузі тваринництва як основа її інноваційно-інвестиційного розвитку. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. № 7(3). С. 200–222. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.12>
5. Польова О.Л., Романенко Т.Д. Енергоощадне виробництво яловичини від вибраканих теличок. *Наука й економіка*. 2011. Вип. 2 (22). С. 115–120.
6. Пуцентейло П. Організаційно-економічне забезпечення ефективного розвитку тваринництва в умовах кризи. *Економічний дискурс*. 2016. № 2. С. 37–46. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127858> (дата звернення: 01.11.2025).
7. Тимченко Л.О. Підвищення ефективності використання великої рогатої худоби для збільшення виробництва яловичини в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 10 (280). С. 54–60.
8. Шуст О.А., Радько В.І. Організаційно-економічні засади функціонування м'ясного скотарства в Україні. *Економіка АПК*. 2014. № 6. С. 10–15.
9. Яців С. Варіанти розвитку м'ясного скотарства України. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер.: Економіка АПК*. 2015. № 22 (1). С. 149–157.
10. Nechyporenko, O., Kryvenko, N., Liudvenko, D., Rud, V., & Nosenko, Yu. Status and prospects of beef and veal production in Ukraine in the context of international economic integration. *Scientific Horizons*. 2024. № 27(2). С. 154–169. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor.2024.154>

References

1. Ibatullin, I., Fedoruk, Yu., Fedoruk, N. & Pokotylo, I. (2024) Ekonomichni aspekty vyrobnytstva yalovychny v Ukraini [Economic aspects of beef production in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky — Sustainable economic development*. 3(50). 129–135 [in Ukrainian].
2. Iziboldina, O., Karamushka, O., Sychova, M. & Shramko, I (2021). Analiz stanu vyrobnytstva produktsii tvarynnytstva v Ukraini. [Analysis of the state of production of livestock products in Ukraine]. *Efektivna ekonomika — Efficient economy*. 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4772> [in Ukrainian].
3. Kopitets, N. & Voloshyn, V. (2020) Suchasnyi stan ta tendentsii rynku miasa. [The current state and trends of the meat market]. *Ekonomika APK — Economy of agro-industrial complex*. 6. 59–67 [in Ukrainian].
4. Lavruk, V., Korzhenivska, N., Tkachuk, V., Lavruk, O. & Heldak, M. (2021). Upravlinnia vidtvorenniam haluzi tvarynnytstva yak osnova yii innovatsiino-investytsiinoho rozvytku [Management of reproduction of the livestock branch as the basis of its innovation-and-investment development]. *Agricultural and Resource Economics*. 7(3), 200–222. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.12> [in Ukrainian].
5. Polova O.L. & Romanenko T.D. (2011) Enerhooshchadne vyrobnytstvo yalovychny vid vybrakuvanykh telychok [Energy production of veal from cull calves]. *Nauka y ekonomika — Science and Economics*. 2 (22). 115–120 [in Ukrainian].
6. Putsenteilo, P. (2016) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia efektyvnoho rozvytku tvarynnytstva v umovakh kryzy [Organizational and economic support for the effective development of livestock farming in times of crisis]. *Ekonomichnyi dyskurs — Economic discourse*. 2. 37–46. Retrieved from: URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127858> [in Ukrainian].
7. Tymchenko, L. (2024). Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia velykoi rohatoi khudoby dlia zbilshennia vyrobnytstva yalovychny v Ukraini [Increasing the efficiency of cattle use to increase beef production in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky — Current economic problems*. 10 (280). 54–60 [in Ukrainian].
8. Shust, O., Radko, V. (2014) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady funktsionuvannia miasnoho skotarstva v Ukraini [Organizational and economic principles of the functioning of meat cattle breeding in Ukraine]. *Ekonomika APK — Economy of agro-industrial complex*. 6. 10–15 [in Ukrainian].
9. Yatsiv, S. (2015) Varianty rozvytku miasnoho skotarstva Ukrainy. [Variants of the development of meat cattle breeding in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarynoho universytetu. Ser.: Ekonomika APK — Bulletin of the Lviv National Agrarian University. Ser.: Economy of agriculture*. 22 (1). 149–157 [in Ukrainian].
10. Nechyporenko, O., Kryvenko, N., Liudvenko, D., Rud, V., & Nosenko, Yu. (2024). Status and prospects of beef and veal production in Ukraine in the context of international economic integration. *Scientific Horizons*, 27(2), 154–169. Retrieved from: <https://doi:10.48077/scihor2.2024.154>

УДК 330.3313

Тимків Богдан Степанович

*аспірант кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

Tymkiv Bogdan

*PhD Student of the Department of
Administrative Management and Foreign Economic Activity
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: 0009-0000-5280-0382*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11645

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ГЛИБОКОЇ ПЕРЕРОБКИ КУКУРУДЗИ

CURRENT STATUS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE MARKET FOR DEEPLY PROCESSED CORN PRODUCTS

Анотація. Вступ. Дослідження сучасного стану та траєкторій еволюції ринку продукції глибокої переробки кукурудзи набуває особливої значущості в умовах трансформації глобальних агропродовольчих ланцюгів вартості та зростання конкуренції за контроль над високотехнологічними сегментами аграрного виробництва. У контексті посилення структурної волатильності світового продовольчого ринку, ускладнених логістичних конфігурацій та необхідності диверсифікації експортного потенціалу, саме продукти з високим ступенем доданої вартості постають як ключовий інструмент зміцнення економічної стійкості держави та підвищення її позицій у глобальній економічній ієрархії. Ринок глибокої переробки кукурудзи є стратегічним з огляду на його мультиплікативний вплив на розвиток суміжних галузей: біоенергетики, фармацевтики, харчових інгредієнтів, біополімерів та сільськогосподарського машинобудування, що створює передумови для формування інноваційно орієнтованих кластерів і стимулює інтелектуалізацію аграрного виробництва.

Мета статті полягає в комплексному науково-аналітичному оцінюванні сучасного стану, структурних тенденцій та ключових детермінант розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи в Україні, а також у виявленні стратегічних перспектив його трансформації під впливом технологічних інновацій, нормативно-правових вимог і динаміки глобального попиту.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було застосовано комплекс взаємодоповнюючих загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили всебічне, системне та об'єктивне вивчення сучасного стану й перспектив розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи. Метод системного аналізу використано для розгляду ринку глибокої переробки кукурудзи як цілісної багаторівневої економічної системи, що функціонує під впливом технологічних, ринкових, інституційних і зовнішньоекономічних факторів; статистичні методи (структурно-динамічний аналіз, трендовий аналіз, порівняльний аналіз) застосовано для визначення тенденцій виробництва, експорту, імпорту та споживання продукції глибокої переробки кукурудзи на основі даних Державної служби статистики України, TradeMap та галузевих звітів; економіко-математичні методи використано для побудови трендів експорту та імпорту кукурудзяного крохмалю.

Результати. Ринок глибокої переробки кукурудзи є стратегічним з огляду на його мультиплікативний вплив на розвиток суміжних галузей: біоенергетики, фармацевтики, харчових інгредієнтів, біополімерів та сільськогосподарського машинобудування, що створює передумови для формування інноваційно орієнтованих кластерів і стимулює інтелектуалізацію аграрного виробництва. Представлено класифікацію та стандартизацію продукції глибокої переробки кукурудзи, включаючи зазначені стадії її переробки. Проаналізовано структуру споживання кукурудзяного крохмалю і визначено, що вона відображає складну, поліфункціональну і багатоаспектну природу його використання у провідних секторах світової економіки. Наведена структура засвідчує поступове зміщення центру ваги від суто харчового використання кукурудзяного крохмалю до його широкої інтеграції в технічні, біотехнологічні та високофункціональні виробничі системи. Така полівекторність попиту демонструє як зростання універсальності крохмалю як природного полімеру, так і загальносвітові тенденції до екологізації виробництва та імпортозаміщення петрохімічних матеріалів природними біополімерами.

Проаналізовано динаміку експорту та імпорту кукурудзяного крохмалю України, а також побудовано прогноз даних показників до 2027 року. Визначено поступове зростання лінії тренду, що демонструє стратегічно позитивну, стійку та інтенсивну експансію українського експорту кукурудзяного крохмалю, що відображає глибші процеси інституційного зміцнення переробної галузі.

Перспективи. В перспективі планується проведення глибокого аналізу детермінант, які можуть стимулювати глибоку переробку кукурудзи в середині країни для підтримки експорту продукції з вищою доданою вартістю.

Ключові слова: ринок, ринкові механізми, додана вартість, мультиплікативний ефект, державні стандарти, європейські регламенти, продукція глибокої переробки кукурудзи, біоенергетика, фармацевтика, харчові інгредієнти, біополімери, виробничий потенціал, агропромисловий комплекс, агропродовольчі ланцюги, експорт, імпорт.

Summary. Introduction. Research into the current state and evolutionary trajectories of the market for deeply processed corn products is particularly important in the context of the transformation of global agri-food value chains and growing competition for control over high-tech segments of agricultural production. In the context of increasing structural volatility in the global food market, complicated logistics configurations and the need to diversify export potential, it is products with a high degree of added value that emerge as a key tool for strengthening the economic stability of the state and improving its position in the global economic hierarchy. The deep processing of corn market is strategic given its multiplier effect on the development of related industries: bioenergy, pharmaceuticals, food ingredients, biopolymers and agricultural machinery, which creates the conditions for the formation of innovation-oriented clusters and stimulates the intellectualisation of agricultural production.

The purpose of the article is to provide a comprehensive scientific and analytical assessment of the current state, structural trends and key determinants of the development of the market for deeply processed corn products in Ukraine, as well as to identify strategic prospects for its transformation under the influence of technological innovations, regulatory requirements and global demand dynamics.

Materials and methods. The research involved a set of complementary general scientific and special methods, which ensured a comprehensive, systematic and objective study of the current state and prospects for the development of the market for deep-processed corn products. The systematic analysis method was used to consider the deep corn processing market as an integrated multi-level economic system functioning under the influence of technological, market, institutional and foreign economic factors; statistical methods (structural-dynamic analysis, trend analysis, comparative analysis) were used to identify trends in the production, export, import and consumption of deep-processed corn products based on data from the State Statistics Service of Ukraine, TradeMap and industry reports; economic and mathematical methods were used to construct trends in the export and import of corn starch.

Results. The deep processing of corn market is strategic given its multiplier effect on the development of related industries: bioenergy, pharmaceuticals, food ingredients, biopolymers and agricultural machinery, which creates the conditions for the formation of innovation-oriented clusters and stimulates the intellectualisation of agricultural production. The classification and standardisation of deep corn processing products, including the specified stages of its processing, are presented. The structure of corn starch consumption has been analysed and found to reflect the complex, multifunctional and multifaceted nature of its use in leading sectors of the global economy. This structure shows a gradual shift in focus from the purely food use of corn starch to its widespread integration into technical, biotechnological and highly functional production systems. This multi-vector demand demonstrates both the growing versatility of starch as a natural polymer and global trends towards greening production and replacing petrochemical materials with natural biopolymers. The dynamics of Ukraine's corn starch exports and imports have been analysed, and a forecast of these indicators until 2027 has been constructed. A gradual upward trend has been identified, demonstrating the strategically positive, sustainable and intensive expansion of Ukrainian corn starch exports, reflecting deeper processes of institutional strengthening in the processing industry.

Discussion. In the future, it is planned to conduct an in-depth analysis of the determinants that can stimulate deep processing of corn in the country to support exports of products with higher added value.

Key words: market, market mechanisms, added value, multiplier effect, state standards, European regulations, deep-processed corn products, bioenergy, pharmaceuticals, food ingredients, biopolymers, production capacity, agro-industrial complex, agri-food chains, exports, imports.

Постановка проблеми. Дослідження сучасного стану та траєкторій еволюції ринку продукції глибокої переробки кукурудзи набуває особливої значущості в умовах трансформації глобальних агропродовольчих ланцюгів вартості та зростання конкуренції за контроль над високотехнологічними сегментами аграрного виробництва. У контексті посилення структурної волатильності світового продовольчого ринку, ускладнених логістичних

конфігурацій та необхідності диверсифікації експортного потенціалу, саме продукти з високим ступенем доданої вартості постають як ключовий інструмент зміцнення економічної стійкості держави та підвищення її позицій у глобальній економічній ієрархії. Ринок глибокої переробки кукурудзи є стратегічним з огляду на його мультиплікативний вплив на розвиток суміжних галузей: біоенергетики, фармацевтики, харчових інгредієнтів, біополімерів

та сільськогосподарського машинобудування, що створює передумови для формування інноваційно орієнтованих кластерів і стимулює інтелектуалізацію аграрного виробництва.

Актуальність дослідження зумовлюється також необхідністю наукового осмислення потенціалу перехідних економік, зокрема України, до інтеграції у високотехнологічні сегменти світового ринку через розвиток переробних ланок аграрного сектору. В умовах глобальних гео економічних зрушень, посилення санкційних режимів, турбулентності торговельно-логістичних мереж та зміни парадигм продовольчої безпеки, аналіз структурно-функціональних характеристик цього ринку дає змогу не лише ідентифікувати чинні асиметрії та інституційні бар'єри, а й окреслити стратегічні коридори розвитку, спрямовані на підвищення внутрішньої доданої вартості, оптимізацію технологічних режимів виробництва та підсилення експортної субституційної здатності. Розбудова повноцінного ринку глибокої переробки кукурудзи виступає одним із ключових імперативів довгострокової модернізації агропродовольчого сектору, що потребує наукового супроводу, системного аналізу й формування доказової бази для прийняття стратегічних рішень на державному та корпоративному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить про те, що дослідження глибокої переробки кукурудзи та суміжних сегментів агропродовольчих ланцюгів формують міждисциплінарне поле, яке поєднує економічну теорію, агротехнології, ринкову аналітику та нормативно-правове регулювання. Теоретичні засади диверсифікації аграрного виробництва, як показано у праці Степанюк Л. М. та Степанюк М. О. [1], розглядаються крізь призму розширення продуктового портфеля агробізнесу за рахунок залучення нішевих культур, що створює потенціал для підвищення рентабельності та стійкості аграрних систем у контексті глобальної конкуренції. Автори акцентують увагу на тому, що диверсифікація є не лише інструментом мінімізації ризиків, а й одним із каталізаторів структурної трансформації аграрного сектору, що в перспективі формує сприятливе середовище для розвитку переробної промисловості, зокрема сегмента переробки кукурудзи.

У роботі Сичевського М. П., Дейнеко Л. В., Кушніренко О. М. та Ципліцької О. О. [2] глибока переробка рослинної сировини репрезентована як ключовий детермінант зміцнення продовольчої безпеки та стійкості агропродовольчих систем. Автори доводять, що розвиток високотехнологічних напрямів переробки кукурудзи (виробництво модифікованих крохмалів, сиропів, біополімерів) забезпечує формування багаторівневої доданої вартості, сприяє імпортозаміщенню та підвищує конкурентні позиції сектору в глобальних ланцюгах постачання. Такий підхід узгоджується з аналітикою ринку, представленою в матеріалах Pro-Consulting [3], де зазначе-

но, що ринок продуктів глибокої переробки кукурудзи в Україні демонструє тенденцію до інтенсивного розвитку, зумовлену технологічним оновленням виробництва та активізацією експортного попиту.

Важливою складовою наукової та нормативно-аналітичної бази є державні та міжнародні стандарти, які визначають параметри якості, безпечності та технологічних характеристик продукції кукурудзяної переробки. Зокрема, ДСТУ 3976-2000 [4] та ДСТУ 4380:2005 [5] встановлюють технічні умови для нативного та модифікованого крохмалю відповідно, що забезпечує їх відповідність вимогам внутрішнього та міжнародного ринків. Європейські регламенти (Commission Regulation (EU) № 231/2012 [6]; Regulation (EC) № 1333/2008 [7]), у свою чергу, задають жорсткі вимоги до специфікацій харчових добавок і модифікованих крохмалів, сприяючи гармонізації українського законодавства з нормами ЄС.

Глобальні тенденції ринку крохмалю та похідних продуктів, представлені у звіті Fortune Business Insights [8], демонструють сталі темпи зростання попиту на модифіковані крохмалі, мальтодекстрини та глюкозно-фруктозні сиропи, що пов'язано з розширенням їх використання у харчовій, фармацевтичній та паперовій промисловості. Таким чином, дослідження наголошують на необхідності технологічної модернізації вітчизняних підприємств, інтеграції у глобальні ринки та розвитку інноваційних напрямів переробки.

Важливою складовою емпіричної бази дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України [9], які дозволяють оцінити структурну динаміку підприємств, задіяних у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції, а також тенденції розвитку малих і середніх виробничих структур. Доповненням виступають міжнародні дані платформи TradeMap [10], які забезпечують можливість аналізу експортно-імпортних потоків, ринкової частки та цінової динаміки продуктів глибокої переробки кукурудзи у глобальному вимірі.

Таким чином, огляд літератури свідчить про наявність комплексного науково-аналітичного підґрунтя, що дозволяє цілісно дослідити тенденції, виклики та перспективи розвитку ринку продуктів глибокої переробки кукурудзи в Україні. Наявні джерела підтверджують, що розвиток цього сегмента залежить від технологічних інновацій, нормативної гармонізації, розширення експортних можливостей та структурної модернізації аграрної та переробної інфраструктури.

Мета статті полягає в комплексному науково-аналітичному оцінюванні сучасного стану, структурних тенденцій та ключових детермінант розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи в Україні, а також у виявленні стратегічних перспектив його трансформації під впливом технологічних інновацій, нормативно-правових вимог і динаміки глобального попиту.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було застосовано комплекс взаємодоповнюючих загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили всебічне, системне та об'єктивне вивчення сучасного стану й перспектив розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи. Метод системного аналізу використано для розгляду ринку глибокої переробки кукурудзи як цілісної багаторівневої економічної системи, що функціонує під впливом технологічних, ринкових, інституційних і зовнішньоекономічних факторів; статистичні методи (структурно-динамічний аналіз, трендовий аналіз, порівняльний аналіз) застосовано для визначення тенденцій виробництва, експорту, імпорту та споживання продукції глибокої переробки кукурудзи на основі даних Державної служби статистики України, TradeMap та галузевих звітів; економіко-математичні методи використано для побудови трендів експорту та імпорту кукурудзяного крохмалю.

Виклад основного матеріалу. Серед стратегічно значущих напрямів подальшої еволюції чинних виробничих потужностей та формування нових високотехнологічних кластерів, орієнтованих на поглиблену трансформацію аграрної сировинної бази, доцільно виокремити сегмент глибокої переробки зернових культур (зокрема пшениці, ячменю, жита, вівса, кукурудзи, тритикале), олійних культур, цукрових буряків та інших видів сільськогосподарської продукції. Цей сегмент становить фундаментальний вектор модернізації агропромислового виробництва, оскільки забезпечує перехід від первинної сировинної орієнтації до високої ступені технологічної конверсії, що створює підґрунтя для підвищення доданої вартості, розширення інноваційної інфраструктури та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки.

Одним із стратегічно перспективних і технологічно містких напрямів виступає глибока переробка зернових культур (пшениці, ячменю, жита, вівса, кукурудзи, тритикале), структурна організація якої охоплює три базові стадії технологічної конверсії [1]. Характерною є монотонна закономірність підвищення рівня прибутковості в міру переходу від нижчого до вищого рівня переробки, що зумовлено ускладненням технологічних процесів та зростанням частки створеної доданої вартості.

Перша стадія включає виробництво крохмалю, клейковини та сировини для комбікормової індустрії, які формують основу первинної технологічної переробки; друга — охоплює одержання продуктів із вищим рівнем очищення й хімічної модифікації (глюкози, глютену та фруктозно-глюкозних сиропів); третя стадія репрезентує найбільш високотехнологічний сегмент, орієнтований на виробництво амінокислот, вітамінів, кормових ферментів та біоетанолу, що характеризуються максимальним рівнем доданої вартості та значним інноваційним потенціалом.

В таблиці 1 представлено класифікацію та стандартизацію продукції глибокої переробки кукурудзи, включаючи вище зазначені стадії переробки. При первинній обробці зерна кукурудзи отримується кукурудзяний крохмаль. Як зазначають Сичевський М. П., Дейнеко Л. В., О. М. Кушніренко О. М., Ципліцька О. О. [2], застосування цієї продукції не обмежується лише харчовим сектором, а поширюється також на легку промисловість, целюлозно-паперову індустрію, де вона слугує ключовим технологічним компонентом, що забезпечує формування необхідних експлуатаційних параметрів міцності текстильних матеріалів та гофрованого картону, а також на виробництво будівельних матеріалів і широкий спектр товарів господарсько-побутового призначення.

Представлена структура споживання кукурудзяного крохмалю відображає складну, поліфункціональну і багатоаспектну природу його використання у провідних секторах світової економіки. Домінування кормового сегмента (32%) свідчить про те, що крохмаль дедалі частіше виконує роль не лише енергетичного субстрату для тваринництва, але й стає важливим компонентом комплексних кормових формуляцій. Його використання у цьому секторі зумовлене як високою перетравністю, так і зростаючою потребою у стандартизованих інгредієнтах, що забезпечують стабільність обмінних процесів у високопродуктивних тваринницьких системах. Такий тренд відображає глобальну інтенсифікацію аграрного виробництва та зміщення акцентів у бік високоефективних технологій годівлі.

Значний внесок целюлозно-паперової промисловості (27%) засвідчує розширення спектра технічних застосувань кукурудзяного крохмалю як універсального модифікатора структурних характеристик целюлозних матеріалів. Його функціональна роль полягає у зміцненні волокнистих структур, покращенні адгезійних властивостей та підвищенні стійкості готової продукції до механічних навантажень. Це зумовлює високу залежність галузі від стабільних поставок якісного крохмалю і відображає ширші тенденції щодо переходу на екологічно дружні природні полімери.

Сегмент харчових продуктів і напоїв (23%) характеризується використанням крохмалю як згущувача, стабілізатора та текстуроутворювача, що забезпечує необхідні органолептичні й структурні параметри широкої номенклатури харчових товарів. Хоча цей сегмент є традиційним для крохмальної продукції, його порівняно нижча частка пояснюється високими темпами зростання альтернативних секторів, насамперед технічних, де крохмаль заміщує синтетичні полімери.

Найменшу частку у сукупній структурі становить текстильна промисловість (12%), однак навіть цей обсяг є індикатором стійкого попиту на крохмальні композиції, що використовуються як апретуючі

та зміцнювальні агенти у процесах прядіння, ткацтва та обробки тканин. Застосування крохмалю забезпечує підвищення міцності нитки, зменшення її зношуваності та покращення характеристик готових текстильних матеріалів, що є критично важливим для високовиробничих текстильних технологій.

У цілому наведена структура засвідчує поступове зміщення центру ваги від суто харчового викори-

стання кукурудзяного крохмалю до його широкої інтеграції в технічні, біотехнологічні та високофункціональні виробничі системи. Така полівекторність попиту демонструє як зростання універсальності крохмалю як природного полімеру, так і загальносвітові тенденції до екологізації виробництва та імпортозаміщення петрохімічних матеріалів природними біополімерами.

Таблиця 1

**Розширена класифікаційна таблиця продуктів глибокої переробки кукурудзи
з посиланням на ДСТУ**

Категорія продукту	Тип продукції / приклади	Призначення / галузь використання	Наявний нормативний документ (ДСТУ)
Базові продукти глибокої переробки (вторинний розподіл компонентів зерна)	Крохмаль кукурудзяний сухий	Харчова промисловість, фармацевтика, технічні застосування	ДСТУ 3976:2000
	Крохмаль модифікований	Харчова промисловість, клейові матеріали, папір	ДСТУ 4380:2005
	Крохмаль кукурудзяний кормовий	Комбікорми	ДСТУ не встановлено
Декстрини та гідролізати крохмалю	Декстрини (жовті, білі)	Харчова і паперова промисловість, клейові матеріали	ДСТУ 4643:2006
	Мальтодекстрин	Харчові інгредієнти, фармацевтика	ДСТУ відсутній
Прості цукри (моносахариди)	Глюкоза кристалічна гідратна	Харчова промисловість, фармацевтика	ДСТУ 4464:2005
	Глюкоза безводна	Фармакопея, харчові інгредієнти	ДСТУ відсутній
Рідкі продукти глибокої переробки	Глюкозний сироп	Харчова промисловість	ДСТУ відсутній
	Ізоглюкоза	Напої, кондитерські вироби	ДСТУ відсутній
Протеїнові продукти (глибоке фракціонування)	Кукурудзяний білковий концентрат	Корма, харчові добавки	ДСТУ відсутній
	Кукурудзяний глютен (70–75% білку)	Кормова промисловість	ДСТУ відсутній
Побічні продукти з високою доданою вартістю	Кукурудзяна олія	Харчова промисловість	ДСТУ відсутній
	Кукурудзяний глютенівий корм	Корма	ДСТУ відсутній
Ферментативні та біотехнологічні продукти	Лимонна кислота (ферментація глюкози)	Харчова промисловість, фармацевтика	ДСТУ відсутній
	Молочна кислота	Харчові та біополімерні матеріали	ДСТУ відсутній
	Етанол біотехнологічний (біоетанол)	Паливо, хімічна сировина	ДСТУ 7166:2010
Біополімери та високотехнологічні матеріали	Полімолочна кислота	Біопластики	ДСТУ відсутній
	Полісахариди, виділені з крохмалю	Пакування, фармацевтика	ДСТУ відсутній
Харчові інгредієнти та добавки	Сорбіт, маніт, ксиліт (гідрогенізовані продукти глюкози)	Дієтичне харчування	ДСТУ відсутній
	Харчові волокна на основі крохмалю	Дієтичні та функціональні продукти	ДСТУ відсутній
Пелети та гранули побічних продуктів	DDGS — висушені зернові барди з розчинними речовинами	Корм для тварин	ДСТУ відсутній
Інші інноваційні глибокопереробні продукти	Біогаз, біометан (з відходів глюкозного виробництва)	Енергетика	ДСТУ відсутній
	Органічні кислоти (янтарна, оцтова, глюконова)	Хімічна промисловість, фармацевтика	ДСТУ відсутній

Джерело: складено автором на основі [4–7]



Рис. 1. Структура споживання кукурудзяного крохмалю у світі в 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Глобальні структурні зрушення та сформовані на їх підґрунті прогностичні моделі еволюції світового ринку кукурудзяного крохмалю переконливо засвідчують високий стратегічний потенціал цього сегмента переробної промисловості. Згідно з аналітичними оцінками, уже до 2026 р. валовий обсяг світового ринку кукурудзяного крохмалю сягне 29,39 млрд. дол. США, а до 2032 р. очікується його експансивне зростання до рівня 127,07 млрд. дол. США. Така динаміка відповідає середньорічному темпові приросту на рівні 8,2%, що свідчить про формування довготривалої висхідної траєкторії розвитку та інтенсифікацію глобального попиту на продукцію з високим функціональним і технологічним потенціалом [8].

В Україні наявний комплекс об'єктивних передумов для інтенсивного розвитку високотехнологічної переробки кукурудзи та успішної інтеграції вітчизняних підприємств у структуру глобального ринку кукурудзяного крохмалю. До таких передумов належать, насамперед, винятково високий біопродуктивний потенціал земельного фонду та сприятливі агрокліматичні характеристики, які забезпечують стабільне формування сировинної бази належної якості.

У межах національного промислового ландшафту ключовими виробниками крохмальної продукції виступають ТОВ «Інтерстарч Україна», ПБП «ВИМАЛ», Завод модифікованих жирів і крохмалів «Ювілейний», ПрАТ «Дніпровський крохмалепаточковий комбінат» та інші суб'єкти, загалом понад дев'ятнадцять підприємств [9], що формують основу спеціалізованого крохмально-переробного підкомплексу.

Разом узяті, наявні виробничі, сировинні та інфраструктурні можливості зумовлюють значний експортний потенціал України у сегменті кукурудзяного крохмалю, що знаходить числове та структурне

підтвердження у відповідних аналітичних матеріалах (рис. 2).

Даний рисунок відображає не лише динаміку зовнішньої торгівлі кукурудзяним крохмалем України, а й прогноз даних трендів до 2027 року. Лінійна модель динаміки експорту кукурудзяного крохмалю України, описана рівнянням $y = 4,1655x$ з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,9619$ відображає надзвичайно високу ступінь статистичної узгодженості між часовим фактором та обсягами експорту, що дозволяє інтерпретувати тенденцію як майже детерміновану у межах наявного періоду спостережень.

Нахил лінії регресії свідчить про щорічне середнє прирощення обсягів експорту на відповідну величину, що вказує на стійку висхідну траєкторію розвитку та імпліцитно характеризує зростання конкурентоспроможності вітчизняного крохмально-переробного сектору на зовнішніх ринках. За умов незмінності зовнішніх і внутрішніх ринкових параметрів таке зростання може інтерпретуватися як наслідок розширення переробних потужностей, удосконалення технологій та диверсифікації збутових каналів.

Продовження тренду до 2027 року логічно веде до екстраполяції лінійної траєкторії й отримання прогнозу, що демонструє подальше зростання експорту в умовно лінійному режимі. Однак така поведінка може приховувати латентні нелінійні чинники, які традиційно проявляються у високотехнологічних сегментах агропереробки, зокрема, зростання конкуренції, можливі зміни в глобальній кон'юктурі крохмального ринку, логістичні ризики чи структурна модернізація виробничих кластерів. Вважаємо, що отриманий тренд демонструє стратегічно позитивну, стійку та інтенсивну експансію українського експорту кукурудзяного крохмалю, що відображає глибші процеси інституційного зміцнення переробної галузі.

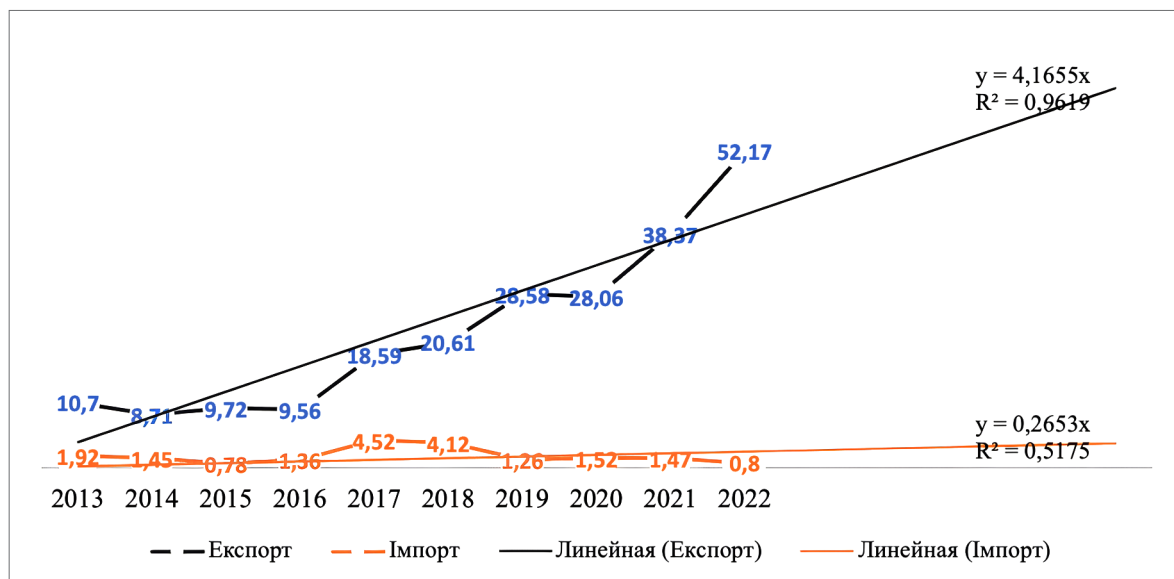


Рис. 2. Динаміка експорту-імпорту кукурудзяного крохмалю України в 2013–2022 рр., млн. дол. США
Джерело: розраховано автором на основі [10]

Щодо імпорту, значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,5175$ вказує на відносно помірну адекватність моделі, тобто близько 51,75% дисперсії залежної змінної пояснюється зміною часового аргументу. Це свідчить про наявність істотного впливу інших факторів, не врахованих у лінійній моделі, зокрема коливань світових цін на кукурудзяний крохмаль, внутрішніх політичних та економічних обставин, логістичних обмежень, а також потенційних сезонних коливань попиту. Прогнозна екстраполяція до 2027 року дозволяє виявити тенденцію помірному зростанню імпорту, що, з одного боку, може свідчити про стабільне збільшення внутрішнього попиту на крохмаль як інгредієнт харчових та промислових продуктів, а з іншого — вказує на можливу вразливість української економіки до зовнішніх постачальників. Такий тренд потребує комплексного аналізу потенційних ризиків залежності від імпорту та оцінки доцільності розвитку внутрішнього виробництва крохмалю для забезпечення продовольчої безпеки та стабільності ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Визначено, що дослідження сучасного стану та траєкторій еволюції ринку продукції глибокої переробки кукурудзи набуває особливої значущості в умовах трансформації глобальних агропродовольчих ланцюгів вартості та зростання конкуренції за контроль над високотехнологічними сегментами аграрного виробництва. У контексті посилення структурної волатильності світового продовольчого ринку, ускладнених логістичних конфігурацій та необхідності диверсифікації експортного потенціалу, саме продукти з високим ступенем доданої вартості постають як ключовий інструмент зміцнення економічної стійкості держави та підвищення її позицій у глобальній економічній ієрархії. Ринку глибокої

переробки кукурудзи є стратегічним з огляду на його мультиплікативний вплив на розвиток суміжних галузей: біоенергетики, фармацевтики, харчових інгредієнтів, біополімерів та сільськогосподарського машинобудування, що створює передумови для формування інноваційно орієнтованих кластерів і стимулює інтелектуалізацію аграрного виробництва. Представлено класифікацію та стандартизацію продукції глибокої переробки кукурудзи, включаючи зазначені стадії її переробки. Проаналізовано структуру споживання кукурудзяного крохмалю і визначено, що вона відображає складну, поліфункціональну і багатоаспектну природу його використання у провідних секторах світової економіки. Наведена структура засвідчує поступове зміщення центру ваги від суто харчового використання кукурудзяного крохмалю до його широкої інтеграції в технічні, біотехнологічні та високофункціональні виробничі системи. Така полівекторність попиту демонструє як зростання універсальності крохмалю як природного полімеру, так і загальносвітові тенденції до екологізації виробництва та імпортозаміщення петрохімічних матеріалів природними біополімерами. Визначено, що в Україні наявний комплекс об'єктивних передумов для інтенсивного розвитку високотехнологічної переробки кукурудзи та успішної інтеграції вітчизняних підприємств у структуру глобального ринку кукурудзяного крохмалю. До таких передумов належать, насамперед, винятково високий біопродуктивний потенціал земельного фонду та сприятливі агрокліматичні характеристики, які забезпечують стабільне формування сировинної бази належної якості. Проаналізовано динаміку експорту та імпорту кукурудзяного крохмалю України, а також побудовано прогноз даних показників до 2027 року. Визначено поступове зростання лінії

тренду, що демонструє стратегічно позитивну, стійку та інтенсивну експансію українського експорту кукурудзяного крохмалю, що відображає глибші процеси інституційного зміцнення переробної галузі. В пер-

спективі планується проведення глибокого аналізу детермінант, які можуть стимулювати глибоку переробку кукурудзи в середині країни для підтримки експорту продукції з вищою доданою вартістю.

Література

1. Степанюк Л. М., Степанюк М. О. Диверсифікація агробізнесу через поширення практики вирощування нішевих культур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-166>
2. Сичевський М. П., Дейнеко Л. В., О. М. Кушніренко О. М., Ципліцька О. О. Глибока переробка сільськогосподарської рослинної сировини як чинник стійкості продовольчої системи. *Вісник аграрної науки*. 2024. № 5 (854). С. 70–82. URL: https://agrovisnyk.com/pdf/ua_2024_05_08.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
3. Ринок продуктів глибокої переробки кукурудзи в Україні: перспективи розвитку. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-produktov-glybokoj-pererabotki-kukuruzy-v-ukraine-perspektivy-razvitiya> (дата звернення: 22.11.2025).
4. Державні стандарти України. Крохмаль кукурудзяний сухий. Технічні умови. ДСТУ 3976-2000. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_3976-2000.pdf (дата звернення: 23.11.2025).
5. Державні стандарти України. Крохмаль модифікований. Загальні технічні умови. ДСТУ 4380:2005. URL: https://ksv.do.am/GOST/DSTY_ALL/DSTY2/dsty_4380-2005.pdf (дата звернення: 23.11.2025).
6. Commission Regulation (EU) No 231/2012 of 9 March 2012. Document 32012R0231. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2012/231/oj/eng> (дата звернення: 23.11.2025).
7. Regulation (EC) No 1333/2008 of the European Parliament and of the Council of 16 December 2008 on food additives (Text with EEA relevance). Document 32008R1333. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/1333/oj/eng> (дата звернення: 23.11.2025).
8. Corn Starch Market Size, Share and Industry Analysis By Type (Native Starch, Modified Starch, and Sweeteners), Application (Food and Beverage, Animal Feed, Paper and Board, and Others), and Regional Forecast 2019–2026. *Fortune Business Insights*. 2019. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/cornstarch-market-101093> (дата звернення: 22.11.2025).
9. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010–2022 роки. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx (дата звернення: 22.11.2025).
10. Trade statistics for international business development. Monthly, quarterly and yearly trade data. Import & export values, volumes, growth rates, market shares, etc. URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата звернення: 22.11.2025).

References

1. Stepaniuk L. M., Stepaniuk M. O. (2024). Dyversifikatsia agrobiznesu cherez poshyrennia praktyky vyroshchyuvannya yishevyh kultur [Diversification of agribusiness through the spread of niche crop cultivation practices]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-166>
2. Sychevskii M. P., Deineko L. V., Kushnirenko O. M., Tsyplitska O. O. (2024). Glyboka pererobka silskogospodarskoi roslinnoi syrovyny yak chynnyk stiikosti prodovolchoi systemy [Deep processing of agricultural plant raw materials as a factor in food system sustainability]. *Visnyk agrarnoi nauky*, no 5 (854), pp. 70–82. Available at: https://agrovisnyk.com/pdf/ua_2024_05_08.pdf
3. Rynok produktiv glybokoi pererobky kukurudzy v Ukraini: perspektyvy rozvytku [The market for deeply processed corn products in Ukraine: prospects for development]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-produktov-glybokoj-pererabotki-kukuruzy-v-ukraine-perspektivy-razvitiya>
4. Derzhavni standarty Ukrainy. Krohmal suhyi. Tehnichni umovy. DSTU 3976-2000 [State standards of Ukraine. Dry corn starch. Technical conditions. DSTU 3976-2000]. Available at: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_3976-2000.pdf
5. Derzhavni standarty Ukrainy. Krohmal modyfikovanyi. Zagalni tehnichni umovy. DSTU 4380:2005 [State standards of Ukraine. Modified grout. General technical conditions. DSTU 4380:2005.]. Available at: https://ksv.do.am/GOST/DSTY_ALL/DSTY2/dsty_4380-2005.pdf
6. Commission Regulation (EU) No 231/2012 of 9 March 2012. Document 32012R0231. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2012/231/oj/eng>
7. Regulation (EC) No 1333/2008 of the European Parliament and of the Council of 16 December 2008 on food additives (Text with EEA relevance). Document 32008R1333. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/1333/oj/eng>
8. Corn Starch Market Size, Share and Industry Analysis By Type (Native Starch, Modified Starch, and Sweeteners), Application (Food and Beverage, Animal Feed, Paper and Board, and Others), and Regional Forecast 2019–2026.

Fortune Business Insights. 2019. Available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/cornstarch-market-101093>

9. Kilkist diyuchyh pidpryemstv za vydamy ekonomichnoi diyalnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpryemstva za 2010–2020 roky (2024). [Number of active enterprises by type of economic activity, broken down into large, medium, small and micro enterprises for 2010–2022.]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx

10. Trade statistics for international business development. Monthly, quarterly and yearly trade data. Import & export values, volumes, growth rates, market shares, etc. Available at: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Шимків Світлана Анатоліївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів і обліку
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Shymkiv Svitlana

*PhD, Associate Professor of the
Department of Finance and Accounting
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0001-9770-1222*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11653

ФІНАНСОВИЙ ТРЕЙДІНГ І ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

FINANCIAL TRADING AND FINANCIAL MONITORING: RISK AND OPPORTUNITIES

Анотація. У цій статті розглядаються ключові ризики та можливості, що виникають на перетині фінансового трейдингу і фінансового моніторингу. Автор зазначає, що трейдинг, будучи сферою з високими можливостями для отримання прибутку, одночасно несе в собі значні ризики – як ринкові, так і операційні, репутаційні та комплаєнс-ризики. У свою чергу, фінансовий моніторинг покликаний запобігати зловживанням, відмиванню коштів і фінансуванню тероризму, забезпечуючи дотримання міжнародних стандартів FATF і вимог національного законодавства. Зазначається, що стрімкий розвиток цифрових платформ, автоматизованих систем та використання децентралізованих фінансових інструментів створює серйозні виклики для ефективного фінансового моніторингу, оскільки діяльність трейдерів, часто містить індикатори, які вимагають підвищеної уваги з боку органів фінмоніторингу. Зазначається, що використання складних похідних фінансових інструментів ускладнюють процедури KYC та моніторингу операцій, що в свою чергу потребує впровадження новітніх технологічних рішень (ШІ, ML) та адаптації регуляторної бази до сучасних реалій фінансового світу.

Відтак перетин трейдингу та фінансового моніторингу характеризується динамічним ландшафтом, де технологічний прогрес одночасно генерує як нові ризики так і безпрецедентні можливості для їх мінімізації. Резюмуючи, автор звертає увагу на те, що ефективність системи фінансового моніторингу критично залежить від інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання у процеси моніторингу в режимі реального часу.

Вступ. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, фінансовий трейдинг посідає центральне місце у формуванні інвестиційних стратегій, управлінні капіталом та розвитку економіки загалом. Разом із цим зростає і складність фінансових операцій, що створює нові загрози і виклики для системи фінансового моніторингу. Тому ефективна взаємодія між трейдингом і заходами фінансового моніторингу через нові технології та стандарти стає запорукою прозорості, стабільності та безпеки фінансового сектору. Фінансовий трейдинг сьогодні – це не лише професійні біржі чи інституційні інвестори, а і приватні гравці, які торгують акціями, валютами чи криптовалютами буквально зі смартфона. Швидкі прибутки, висока динаміка і доступність приваблюють, проте водночас роблять трейдинг «підозрілою» сферою для банків і регуляторів. Адже для фінансового моніторингу великі обсяги руху коштів завжди означають потенційні ризики – від ухилення сплати податків до відмивання коштів.

Мета. Метою дослідження є аналіз взаємозв'язку та впливу таких сфер як трейдинг та фінансовий моніторинг, виявлення основних ризиків, що виникають, та визначення можливостей розвитку цих сфер задля підвищення прозорості, безпеки й стабільності фінансового ринку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо організації і здійснення заходів фінансового моніторингу; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері фінансового трейдингу і фінансового моніторингу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики ключових аспектів регулюючих норм, що впливають та визначають порядок організації і здійснення трейдингу та фінансового моніторингу; формалізації, аналізу та синтезу (для вивчення та вибудування аргументованої позиції щодо впливу процесів фінансового моніторингу на трейдингу, визначення ризиків та можливостей підвищення прозорості, безпеки й стабільності фінансового ринку; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У документі розглянуто сучасні виклики фінансового моніторингу у сфері трейдингу, зокрема, зростання ролі цифрових платформ, використання криптовалют та складних фінансових інструментів. Наголошується на необхідності впровадження інноваційних технологій (Big Data, ШІ, ML) і гармонізації регуляторних процесів для забезпечення прозорості й економічної безпеки.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на потенціалі блокчейну як інструменту автоматизації аудиту та контролю торгових операцій, що має сприяти ефективнішому фінансовому моніторингу й спростити роботу регуляторів.

Ключові слова: трейдинг, фінансовий моніторинг, віртуальні активи, моніторинг транзакцій, управління ризиками, стабільність фінансового ринку.

Summary. This paper examines the key risks and opportunities that arise at the intersection of financial trading and financial monitoring. The author notes that trading, being an area with high potential for profit, simultaneously carries significant risks – both market and operational, reputational and compliance risks. In turn, financial monitoring is designed to prevent abuse, money laundering and terrorist financing, ensuring compliance with FATF international standards and the requirements of national legislation. The author notes that the rapid development of digital platforms, automated systems and the use of decentralized financial instruments creates serious challenges for effective financial monitoring, since the activities of traders often contain indicators that require increased attention from financial monitoring authorities. The paper determines that the use of complex derivative financial instruments complicates KYC procedures and monitoring of transactions, which in turn requires the implementation of the latest technological solutions (AI, ML) and adaptation of the regulatory framework to the modern realities of the financial world.

As a result, the findings suggest that the intersection of trading and financial monitoring is characterized by a dynamic landscape, where technological progress simultaneously generates both new risks and unprecedented opportunities for their minimization. In conclusion, the author draws attention to the fact that the effectiveness of the financial monitoring system critically depends on the integration of advanced technologies, such as artificial intelligence and machine learning, into real-time monitoring processes.

Introduction. In today's rapidly developing digital technologies, financial trading occupies a central place in the formation of investment strategies, capital management and economic development in general. At the same time, the complexity of financial transactions is growing, which creates new threats and challenges for the financial monitoring system. Therefore, effective interaction between trading and financial monitoring measures through new technologies and standards is becoming a guarantee of transparency, stability and security of the financial sector.

Financial trading today is not only professional exchanges or institutional investors, but also private players who trade stocks, currencies or cryptocurrencies literally from a smartphone. Quick profits, high dynamics and accessibility attract, but at the same time make trading a "suspicious" area for banks and regulators. After all, for financial monitoring, large volumes of cash flow always mean potential risks – from tax evasion to money laundering.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the relationship and impact of such areas as trading and financial monitoring, identify the main emerging risks, and determine opportunities for the development of these areas to increase the transparency, security, and stability of the financial market.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the organization and implementation of financial monitoring measures; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of financial trading and financial monitoring.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize key aspects of regulatory norms that influence and determine the procedure for organizing and implementing trading and financial monitoring; formalization, analysis and synthesis (to study and build a reasoned position on the impact of financial monitoring processes on trading, identifying risks and opportunities for increasing transparency, security and stability of the financial market; logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. Financial trading is an integral and dynamic component of the modern economy, ensuring the liquidity of capital and the formation of market prices. At the same time, the rapid development of digital platforms, automated systems and the use of decentralized financial instruments (such as cryptocurrencies) creates serious challenges for effective financial monitoring. Traders' activities, although legal, often contain triggers (high frequency of transactions, use of offshore, large deposits/withdrawals) that require increased attention from financial monitoring authorities. The speed of trading and the volume of data exceed the capabilities of traditional monitoring systems, which allows criminals to mask illegal funds. The anonymity of cross-border transactions and the use of complex derivative financial instruments complicate KYC procedures, monitoring of transactions, control and, accordingly, regulation. The interaction between trading and financial monitoring is a constant struggle

between commercial innovation and the critical function of ensuring economic security. Effectively addressing these challenges requires the implementation of the latest technological solutions (AI, ML) and the adaptation of the regulatory framework to the modern realities of the financial world.

Discussion. To increase the transparency of trading and monitoring, the focus of further research is planned to assess the potential of blockchain as a tool for creating transparent, immutable records of trading transactions, which can automate the audit process, control over transactions, and simplify the work of regulators.

Key words: trading, financial monitoring, virtual assets, transaction monitoring, risk management, financial market stability.

Постановка проблеми. Розширення обсягів операцій з фінансовими інструментами, поява нових видів біржової та позабіржової торгівлі створюють додаткові ризики для фінансової системи — зокрема, щодо відмивання доходів, фінансування тероризму та порушення прозорості операцій.

Проблема полягає у необхідності забезпечення балансу між свободою здійснення трейдингової діяльності та ефективним фінансовим моніторингом, який би мінімізував ризики зловживань, не перешкоджаючи розвитку ринку. Недостатній рівень інтеграції механізмів контролю, відсутність єдиних стандартів ризик-орієнтованого підходу та недостатня адаптація нормативної бази до нових фінансових технологій зумовлюють потребу у вивченні взаємозв'язку та впливу між трейдингом і системою фінансового моніторингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика фінансового трейдингу, управління ризиками та системи фінансового моніторингу активно розглядається у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Теоретичне осмислення взаємодії трейдингу як ключового елемента функціонування фінансових ринків та фінансового моніторингу як системи захисту економічної безпеки перебуває в центрі уваги сучасної економічної науки. Аналіз актуальних наукових праць дозволяє виокремити ключові ризики, виклики та можливості, що виникають на цьому перетині.

Фундаментальні засади фінансового моніторингу та протидії відмиванню коштів (ПВК/ФТ) були закладені в роботах, що аналізують регуляторну відповідь на глобальні фінансові злочини. Важливість міжнародних стандартів FATF та їх імплементації підкреслюється багатьма дослідниками, які досліджують як національні регулятори адаптують міжнародні вимоги, наголошуючи на асиметрії впровадження ризик-орієнтованого підходу в різних юрисдикціях [1, 2].

З розвитком технологій трейдингу акцент досліджень змістився на використання новітніх інструментів для маскування незаконної діяльності. Зокрема, питання використання віртуальних активів та криптовалют у схемах легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, інтенсивно вивчаються Daniel Dupuis, Kimberly Gleason, які аналізують проблеми прозорості транзакцій з криптовалютами та визначають основні регуляторні прогалини, які

ускладнюють роботу суб'єктів первинного фінансового моніторингу [3].

Окремим напрямом є дослідження впливу алгоритмічного трейдингу на ефективність процесів фінансового моніторингу. Швидкість операцій унеможливорює використання традиційних ручних методів аналізу, що актуалізує питання використання машинного навчання для виявлення аномальної торговельної поведінки, демонструючи, що AI-орієнтовані підходи значно перевершують класичні статистичні моделі у прогнозуванні ринкових маніпуляцій. Можливості, які відкриває технологічний прогрес для самого фінансового моніторингу, також є предметом активних дискусій. Впровадження RegTech (регуляторних технологій) та SupTech (наглядних технологій) розглядається як ключовий важіль підвищення операційної ефективності у працях Петрик О. А. [5]. Аналізуючи впровадження систем на базі штучного інтелекту для автоматизації процесів KYC (Знай свого клієнта) та моніторингу транзакцій, відзначається значне зниження помилових спрацьовувань (false positives) та оптимізація комплаєнс-витрат.

В контексті українських реалій, праці вітчизняних економістів зосереджуються на адаптації національної фінансової системи та торговельних майданчиків до європейських директив, особливо в умовах воєнного стану та необхідності посилення санкційного комплаєнсу [4].

Вагомий внесок у вітчизняній науковій традиції серед досліджень ринкових процесів та фінансової стабільності зробили такі науковці, як Т. Стецюк, Н. Внукова, Н. Приказюк, О. Васирик, А. Мороз, В. Геєць та ін.

Попри наявність значної кількості наукових праць, залишається недостатньо дослідженим саме взаємозв'язок між динамікою фінансового трейдингу та ефективністю фінансового моніторингу, зокрема у контексті появи нових фінансових інструментів, криптовалют, алгоритмічної торгівлі та децентралізованих фінансів (DeFi). Це зумовлює актуальність подальшого аналізу ризиків і можливостей на стику цих сфер.

Таким чином, огляд літератури свідчить про потребу в подальших дослідженнях, які б інтегрували досягнення трейдингу з підходами у фінансовому моніторингу, що є необхідною передумовою для забезпечення стабільності та прозорості фінансових ринків.

Метою статті є аналіз взаємозв'язку та впливу таких сфер як трейдинг та фінансовий моніторинг, виявлення основних ризиків, що виникають, та визначення можливостей розвитку цих сфер задля підвищення прозорості, безпеки й стабільності фінансового ринку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання витрат на оплату винагород працівникам підприємства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині бухгалтерського обліку та аналізу, зокрема щодо витрат на оплату винагород працівникам підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових облікового процесу та функцій бухгалтерського обліку щодо витрат на винагороди працівників як об'єкта бухгалтерського обліку, а також визначення складу витрат на винагороди працівників підприємства для цілей аналізу, бухгалтерського та управлінського обліку); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми формування облікової інформації про витрати на винагороди працівників у фінансово-господарській системі підприємства); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Фінансовий трейдинг є складовою сучасної економічної системи, яка забезпечує ліквідність ринку, перерозподіл капіталу та формування ринкових цін. Водночас розвиток цифрових платформ і автоматизованих торговельних систем суттєво ускладнив процеси контролю за походженням коштів і легітимністю операцій. Це створює нові виклики для органів фінансового моніторингу, оскільки значна частина операцій здійснюється в режимі реального часу, з використанням похідних інструментів та транскордонних рахунків.

Трейдинг базується на ідеї швидкої купівлі-продажу активів для отримання прибутку. Для трейдера це — свобода: можна інвестувати тоді й туди, куди хочеться. Але з боку регулятора картина інша. Такі дії трейдера як, наприклад, регулярні дрібні угоди, можуть свідчити і про постійну притаманну активність, але такі як часті великі поповнення/виведення, використання офшорних рахунків можуть розглядатись зі сторони фінансового моніторингу як підозрілі, такі які несуть високі ризики.

Варто розуміти, що завданням фінансового моніторингу, при аналізі цієї діяльності, не є обмежити інвестора, а виявити нетипові та ризикові операції. Трейдинг несе ряд викликів і може відповідати типовим критеріям ризику, які є тригерами для уваги зі сторони фінансового моніторингу. Такими тригерами наприклад, може бути і частота операцій, їх складність чи проведення в нетиповий спосіб, відсутність пояснень щодо джерел коштів, робота

з біржами без застосування процедури «Знай свого клієнта» (Know Your Customer — далі KYC), яка передбачає ідентифікацію та перевірку особи клієнта фінансовими установами перед проведенням операції.

Основні ризики у сфері фінансового трейдингу пов'язані з:

- використанням біржових і позабіржових платформ для відмивання коштів або приховування бенефіціарів;
- проведенням фіктивних операцій з метою створення штучного обсягу торгів (маніпулювання ринком);
- недостатньою прозорістю розрахунків у криптовалютному середовищі;
- ускладненням ідентифікації клієнтів у зв'язку з децентралізованими фінансовими інструментами
- зі швидкістю та обсягами операцій. Наприклад, високочастотний трейдинг генерує мільйони транзакцій за секунду. Традиційні системи фінансового моніторингу не здатні обробити такий потік даних у реальному часі, що дозволяє зловмисникам «розчиняти» та маскувати незаконні кошти серед інших операцій.
- з анонімністю та транскордонністю. Так, використання віртуальних активів у трейдингу забезпечує високий ступінь анонімності. Транскордонний характер цих операцій ускладнює співпрацю між національними органами фінансового моніторингу та знижує ефективність глобального відстеження руху коштів.
- з використання складних фінансових інструментів. Деривативи, складні опціони та інші структуровані продукти можуть використовуватися для створення заплутаних ланцюжків власності та руху капіталу, що ускладнює ідентифікацію кінцевого бенефіціарного власника (КБВ).

Трейдинг та фінансовий моніторингу спільно є динамічною зоною взаємодії між комерційною діяльністю на фінансових ринках та критичною функцією забезпечення економічної безпеки. Разом з тим, враховуючи зазначені вище ризики та сучасний стан розвитку фінансового світу, існує ряд викликів що постають (див. табл. 1).

Сучасний трейдинг, особливо на ринках з високою ліквідністю та швидкістю виконання угод (криптовалютні біржі, платформи), створює ідеальні умови для використання його механізмів з метою легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом та маніпулювання ринком.

У схемах із цінними паперами злочинці часто використовують фіктивні компанії та документи для маскування походження коштів. Ризики відмивання коштів у сфері віртуальних активів пов'язані з їхньою швидкістю, глобальністю та можливістю зберігати анонімність.

Міжнародні організації та Спеціально уповноважений орган України (Держфінмоніторинг), постійно

Таблиця 1

Основні виклики трейдингу для фінансового моніторингу

Виклик	Для трейдера	Для регулятора
Швидкі транзакції	Зручність, прибуток	Підозра у схемах
Анонімність криптовалют	Захист приватності	Ризик відмивання
Множинні джерела коштів	Гнучкість	Питання щодо походження

Джерело: складено автором

працюють над вивченням та виявленням актуальних схем відмивання коштів, які відповідно входять до Типологічних досліджень, які охоплюють схеми, методи та інструменти, що використовують злочинці для легалізації незаконних доходів. Держфінмоніторинг публікує дослідження актуальних типологій, які можна знайти на їхньому офіційному вебсайті (за винятком Типологій військового стану, що містять обмежений доступ) [7]. Вивчаючи описані в Типологіях схеми, методи та інструменти, які використовують злочинці для легалізації незаконних доходів у сфері трейдингу, виділяємо найпоширеніші як традиційними активами, так і віртуальними, які систематизовано у таблиці 2.

Наразі, законодавство України не визначає криптовалюту законним платіжним засобом, що створює значні виклики для фінансового моніторингу та розвитку трейдингу. Попри існування Закону «Про віртуальні активи» [6], який був ухвалений у 2022 році, він досі не набрав чинності, оскільки потребує ухвалення змін до Податкового кодексу. Ця регуляторна невизначеність змушує криптобіржі реєструватися в інших юрисдикціях, а спеціалісти з ФМ стикаються зі значними труднощами в моніторингу транзакцій. Проект закону про оподаткування віртуальних активів (№ 10225-д) ухвалений

у першому читанні у 2025 році, але наразі ще триває обговорення і він не прийнятий.

Відсутність чітких правил призводить до того, що хоча володіння і торгівля криптовалютами не є забороненими, вони відбуваються без належного нагляду.

Ця правова невизначеність має прямий негативний вплив на розвиток трейдингу в Україні. Інвестори та трейдери працюють у «сірій зоні», що ускладнює взаємодію з банками та податковими органами.

Через відсутність чіткого регулювання в Україні, криптобіржі, що працюють з українськими клієнтами, змушені реєструватися в інших юрисдикціях. Це дозволяє їм функціонувати, але ускладнює контроль над їхньою діяльністю з боку українських державних органів. Водночас, ці біржі шукають можливості для роботи в Україні, використовуючи різні правові інструменти та прогалини в законодавстві. Це призводить до проблем, що пов'язані з транскордонністю і відсутністю юрисдикції, тобто операції, що здійснюються на закордонних біржах, перебувають поза прямою юрисдикцією українських регуляторів, що ускладнює їх моніторинг. Також є складність у процедурах звітування, адже українські користувачі таких платформ можуть уникати належного декларування доходів, оскільки відсут-

Таблиця 2

Найпоширеніші типології відмивання коштів у сфері трейдингу

Метод відмивання коштів	Традиційний трейдинг (цінні папери)	Трейдинг віртуальними активами (криптовалюти)
Розміщення коштів	Використання фіктивних компаній для внесення великих сум готівки на рахунки, що пояснюються як інвестиції в цінні папери.	Конвертація «брудних» готівкових або безготівкових коштів у криптовалюту через пункти обміну, які можуть бути анонімними.
Маскування (розшарування)	Здійснення численних фіктивних угод купівлі-продажу цінних паперів з використанням нерезидентів або офшорних компаній для заплутування слідів.	Використання міксерів (тумблерів) для змішування коштів різних користувачів, здійснення транскордонних переказів між різними біржами та гаманцями.
Інтеграція коштів	Повернення коштів в Україну під виглядом іноземних інвестицій, позик або прибутку від операцій з цінними паперами («кругові» операції).	Конвертація віртуальних активів назад у фіатну валюту через законні або нелегальні обмінники, що робить їх «чистими».
Маніпуляції	Штучне завищення або заниження вартості цінних паперів для виправдання руху великих сум коштів.	Маніпулювання ринком віртуальних активів, використання «pump and dump» схем, де ціна штучно роздувається, а потім обвалюється.
Використання інструментів	Залучення векселів, випуск яких не реєструється державними органами, та інших «технічних» цінних паперів.	Використання децентралізованих бірж (DEX), DeFi-платформ, NFT-маркетплейсів для проведення операцій без посередників.

Джерело: складено автором

ній ефективний механізм обміну інформацією між українськими органами та іноземними компаніями.

Правова невизначеність щодо криптовалют створює значні труднощі для фахівців ФМ. Вони стикаються з такими проблемами:

- відсутність стандартизації: Немає єдиних стандартів та інструментів для аналізу криптовалютних транзакцій.
- труднощі з ідентифікацією: Відносна анонімність криптовалют та використання сервісів для змішування транзакцій (міксери, тумблери) ускладнює відстеження коштів та ідентифікацію осіб, що стоять за підозрілою діяльністю.
- обхід санкцій: В умовах війни та санкційного тиску, віртуальні активи можуть використовуватися для обходу обмежень, що вимагає додаткових зусиль для моніторингу.

Розвиток трейдингу вимагає постійної адаптації регуляторного середовища. Сучасні дослідження підкреслюють перехід до ефективного ризик-орієнтованого підходу (РОП), що передбачає, що СПФМ у сфері трейдингу повинні зосереджувати свої ресурси на операціях з найвищим ступенем ризику, а не застосовувати універсальні правила до всіх клієнтів. Це вимагає чіткого визначення критеріїв ризику, що є предметом активних дискусій та розробок як на міжнародному, так і на національному рівнях.

Ефективний фінансовий моніторинг у трейдингу можливий лише за умови використання симбіозу технологічних інновацій та гнучких, ризик-орієнтованих регуляторних механізмів.

Перетин трейдингу та фінансового моніторингу характеризується динамічним ландшафтом, де технологічний прогрес одночасно генерує як нові ризики (пов'язані з анонімністю та швидкістю операцій), так і безпрецедентні можливості для їх мінімізації. Ефективність системи ФМ критично залежить від інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання у процеси моніторингу в реальному часі. Майбутні наукові розвідки мають бути зосереджені на розробці універсальних гібридних моделей та вдосконаленні міжнародної регуляторної співпраці для забезпечення цілісності глобальних фінансових екосистем в умовах постійних змін.

Відповіддю на зазначені ризики є активне впровадження інноваційних технологій, які перетворюють виклики на можливості для вдосконалення системи ФМ.

- Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) в аналізі торговельної поведінки: Системи на базі ШІ здатні аналізувати торговельну поведінку в реальному часі, виявляти аномалії, що не під силу людині, та прогнозувати потенційні ризики. Ці технології дозволяють переходити від реактивного ФМ (реагування на вже скоєний злочин) до проактивного (запобігання).

- Big Data та аналітика: Аналіз великих даних дозволяє агрегувати інформацію з різних джерел — торговельних платформ, соціальних мереж (для виявлення інсайдерської інформації), глобальних баз даних санкцій — для формування цілісної картини ризиків.

- Впровадження RegTech-рішень: Регуляторні технології автоматизують процеси комплаєнсу, включаючи КУС, моніторинг транзакцій та звітність перед державними органами (Держфінмоніторинг України). Це значно підвищує ефективність та знижує операційні витрати СПФМ.

Впровадження комплексних систем контролю та аналітики дозволить не лише мінімізувати ризики зловживань, а й створити більш прозоре та конкурентне середовище для розвитку фінансового трейдингу. Таким чином, взаємодія фінансового трейдингу і фінансового моніторингу має розглядатися не як протиставлення, а як взаємодоповнюючий процес, спрямований на підвищення стабільності фінансової системи.

Саме тому на перетині фінансового трейдингу та фінансового моніторингу виникає низка значних можливостей, що охоплюють технології, регулювання та ефективність роботи. Ці можливості включають покращене виявлення фінансових злочинів, адже завдяки об'єднанню даних трейдингу (великі обсяги транзакцій, швидкість, алгоритмічна торгівля) та інструментів фінансового моніторингу, можливості для виявлення підозрілої активності значно зростають. Використання технологій та алгоритмів на основі ШІ та машинного навчання дозволяють аналізувати величезні обсяги даних у режимі реального часу для виявлення незвичних закономірностей, які можуть вказувати на відмивання коштів. Алгоритми автоматизованих рішень можуть моделювати та створювати профілі нормальної торгової поведінки для окремих клієнтів або ринків, швидко визначаючи будь-які відхилення, що виходять за межі звичайних операцій.

До можливостей також відносимо підвищення операційної ефективності та автоматизацію. В даному контексті маємо на увазі те, що інтеграція процесів дозволяє автоматизувати значну частину рутинних завдань, пов'язаних як з виконанням угод, так і з їх перевіркою. Так, наприклад, автоматизована перевірка транзакцій за санкційними списками (Sanctions Screening) дає можливість платформам напряму бути інтегрованими з базами даних санкцій та необхідними списками, що дозволяє миттєво блокувати заборонені операції без затримок у торгівлі і унеможливорює фінансування підсанкційних осіб. При цьому забезпечувати невеликий відсоток хибних спрацьовувань за рахунок чітких правил та точних моделей ризиків, що враховують нюанси трейдингу, допомагають зменшити кількість хибних спрацьовувань (false positives), що зменшує навантаження на команди комплаєнсу та дозволяє їм зосередитися на реальних ризиках.

Перетин цих сфер відкриває також нові можливості для розробки нових фінтех-рішень та інноваційних інструментів. Адже активно розвивається сектор технологій, спрямованих на використання великих даних та хмарних обчислень для ефективного та масштабованого дотримання нормативних вимог (Regulatory Technology). Також, посилюються можливості аналітики даних у реальному часі, оскільки попит на миттєвий моніторинг стимулює впровадження високопродуктивних аналітичних платформ, які можуть обробляти потоки даних без шкоди для швидкості. Отже, можливості на цьому перетині зосереджені на синергії даних, автоматизації за допомогою ШІ та забезпеченні прозорості ринку, що приносить користь як фінансовим установам, так і регуляторним органам. До можливостей також відносимо регуляторне середовище, адже дотримання нормативних вимог (Комплаєнс) стимулює розробку комплексних рішень, які спрощують підготовку обов'язкової звітності для регуляторних органів, забезпечуючи повний аудит даних від моменту укладання угоди до її моніторингу, а покращений моніторинг сприяє підвищенню загальної цілісності та прозорості фінансових ринків, що зміцнює довіру інвесторів та регуляторів.

Відтак можливості для вдосконалення фінансового моніторингу полягають у: впровадженні технологій Big Data та штучного інтелекту для аналітики операцій у режимі реального часу; підвищенні взаємодії між фінансовими установами, біржами та регуляторами; застосуванні ризик-орієнтованого підходу до оцінки клієнтів і типів операцій; гармонізації процесів комплаєнс та RegTech.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Фінансовий трейдинг є невід'ємною та динамічною складовою сучасної економіки, що забезпечує ліквідність капіталу та формування ринкових цін. Водночас стрімкий розвиток цифрових платформ, автоматизованих систем та використання децентралізованих фінансових інструментів (таких як криптовалюти) створює серйозні виклики для ефективного фінансового моніторингу. Діяльність трейдерів, хоч і законна, часто містить тригери (висока частота операцій, використання офшорів, великі поповнення/виведення коштів), які вимагають підвищеної уваги з боку органів фінмоніторингу. Швидкість трейдингу та обсяги даних перевершують можливості традиційних систем моніторингу, що дозволяє зловмисникам маскувати незаконні кошти. Анонімність транскордонних операцій та використання складних похідних фінансових інструментів ускладнюють процедури КУС, моніторингу операцій, контролю та відповідно регулювання.

Взаємодія між трейдингом та фінансовим моніторингом — це постійна боротьба між комерційною інновацією та критичною функцією забезпечення економічної безпеки. Ефективне вирішення цих викликів потребує впровадження новітніх технологічних рішень (ШІ, ML) та адаптації регуляторної бази до сучасних реалій фінансового світу.

Враховуючи зазначене, для підвищення прозорості трейдингу та моніторингу у фокусі уваги подальших досліджень планується саме оцінка потенціалу блокчейну як інструменту для створення прозорих, незмінних записів торгових операцій, що може автоматизувати процес аудиту, контролю за операціями та спростити роботу регуляторів.

Література

1. Димніч О., Стецюк Т., Гаманков Д., Пархета Л. Участь громадян у діяльності недержавних пенсійних фондів: проблеми і мотивація. *Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 1 (36). С. 515–521.
2. Вовчак О.Д., Єндоренко Л.О. Удосконалення системи фінансового моніторингу в банках України та оцінювання комплаєнс-ризиків. *Проблеми економіки*. 2023. Т. 3, № 57. С. 237–243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-237-243>
3. Dupuis D., Gleason K. Money laundering with cryptocurrency: open doors and the regulatory dialectic. *Journal of Financial Crime*. 2021. 28 (1). P. 60–74. URL: <https://www.emerald.com/jfc/article-abstract/28/1/60/221536/Money-laundering-with-cryptocurrency-open-doors?redirectedFrom=fulltext#78345601> (дата звернення: 15.11.2025).
4. Холявко Н.І., Колоток М.О., Островська Н.С. RegTech і SupTech: переваги та напрями використання. *Науковий вісник Полісся*. 2021. №1(22). С. 114–126.
5. Петрик О.А. Особливості внутрішнього аудиту інвестиційних проектів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 292–299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_42 (дата звернення: 01.10.2025).
6. Про віртуальні активи : Закон України від 17 лютого 2022 року № 2074-IX (не набрав чинності). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
7. Типологічне дослідження «Ризики та загрози легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму в умовах військової агресії Російської Федерації — 2024». *Державна служба фінансового моніторингу*. URL: www.fiu.gov.ua/pages/dijalnist/tipologi (дата звернення: 11.11.2025).

References

1. Dymnich, O., Stetsiuk, T., Hamankov, D., & Parkheta, L. (2021). Uchast hromadian u diialnosti nederzhavnykh tu-teishnikh fondiv: problemy i motyvatsiia [Citizens' participation in the activities of non-state pension funds: problems and motivation]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky — Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 1(36), 515–521 [in Ukrainian].
2. Vovchak, O.D., & Endorenko, L.O. (2023). Udoskonalennia systemy finansovoho monitorynhu v bankakh Ukrainy ta otsiniuvannia komplaens-ryzykiv [Improvement of the financial monitoring system in Ukrainian banks and compliance risk assessment]. *Problemy ekonomiky — Problems of Economy*, 3(57), 237–243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-237-243> [in Ukrainian].
3. Dupuis, D., & Gleason, K. (2021). Money laundering with cryptocurrency: open doors and the regulatory dialectic. *Journal of Financial Crime*, 28(1), 60–74.
4. Kholiavko, N.I., Kolotok, M.O., & Ostrovska, N.S. (2021). RegTech i SupTech: perevahy ta napriamy vykorystannia [RegTech and SupTech: advantages and directions of use]. *Naukovyi visnyk Polissia — Scientific Bulletin of Polissia*, 1(22), 114–126 [in Ukrainian].
5. Petryk, O.A. (2014). Osoblyvosti vnutrishnoho audytu investytsiynykh proektiv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukrayini: etapz stanovlennya i problemy rozvytku*, 797, 292–299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_42 [in Ukrainian].
6. Pro virtualni aktyvy [On virtual assets]: Zakon Ukrainy vid 17 liutoho 2022 roku № 2074-IX (ne nabrav chinno-sti) [Law of Ukraine of February 17, 2022 No. 2074-IX (not entered into force)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> [in Ukrainian].
7. State Financial Monitoring Service (2024), Resolution “Risks and threats of legalization (laundering) of proceeds obtained through crime, financing of terrorism in the conditions of military aggression of the Russian Federation”. URL: www.fiu.gov.ua/pages/dijalnist/tipologi

УДК 339.138:004.738.5

Іваненко Валентина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи
Житомирський державний університет імені Івана Франка

Ivanenko Valentyna

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Management, Marketing
and Hotel and Restaurant Business
Zhytomyr Ivan Franko State University
ORCID: 0000-0003-2231-8485

Близнюк Сергій Віталійович

старший викладач кафедри математичного моделювання
Приватний вищий навчальний заклад
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука»

Blyzniuk Serhii

Senior Lecturer of the Department of Mathematical Modelling
Private Higher Education Establishment
“Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities”
ORCID: 0000-0002-4363-3524

Данілова Ольга Миколаївна

кандидат сільсько-господарських наук, доцент,
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Danilova Olha

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Geography and Environmental Management
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
ORCID: 0000-0003-3800-6750

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11596

АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ GOOGLE ADS У СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЯХ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ

ANALYSIS OF GOOGLE ADS APPLICATION IN MODERN DIGITAL MARKETING STRATEGIES: EVALUATION OF ADVERTISING CAMPAIGN PERFORMANCE

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією комунікаційної моделі бізнесу, переходом до персоналізованої взаємодії з аудиторією та значним ускладненням поведінкових механізмів споживачів у цифровому середовищі.

Мета. Метою дослідження є комплексна оцінка результативності цифрових рекламних інструментів на основі аналізу ключових маркетингових показників, зіставлення динаміки показників у різні періоди рекламної активності та порівняння отриманих результатів із практикою провідних міжнародних компаній.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є поєднання кількісного аналізу емпіричних даних, кейс-стаді, елементів порівняльного аналізу та інтерпретаційного підходу на засадах маркетингу, що засновується на даних.

Використано показники залучення, вартості взаємодії, коефіцієнти конверсій та індикатори рентабельності рекламних вкладень із залученням візуалізацій та аналітичних інструментів цифрової екосистеми.

Результати. Результати дослідження підтверджують, що комплексне застосування різних форматів цифрового просування забезпечує синергійний ефект: відеореклама формує попит і посилює емоційну складову взаємодії, пошукові кампанії забезпечують конверсію споживачів із високим рівнем готовності до дії, а автоматизовані стратегії оптимізації сприяють зниженню вартості залучення та масштабуванню маркетингової ефективності. На прикладі реальних даних продемонстровано зменшення вартості конверсії та збільшення кількості цільових дій у динаміці, що свідчить про накопичення ефектів навчання рекламних систем і покращення точності аудиторного таргетингу. Порівняльний аналіз міжнародних кейсів підтверджує універсальність виявлених підходів та їх релевантність для компаній різного масштабу і галузей. Отримані висновки можуть бути використані як основа для розробки стратегічних рішень в умовах розвитку персоналізованого цифрового простору, автоматизації маркетингу та інтелектуальних систем управління рекламними комунікаціями.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності алгоритмічних моделей оптимізації, дослідженні впливу первинних даних і персоналізаційних стратегій на довгострокову клієнтську цінність, а також у розширенні емпіричної бази за рахунок різних ринкових сегментів та інтеграції крос-платформної аналітики.

Ключові слова: алгоритмічна оптимізація, аудиторне таргетування, ефективність рекламних інвестицій, конверсійна взаємодія, персоналізований маркетинг, поведінкова аналітика, цифрові комунікації.

Summary. Introduction. The relevance of the study is driven by the transformation of business communication models, the transition toward personalized interaction with audiences, and the increasing complexity of consumer behavioural patterns in the digital environment.

Purpose. The purpose of this research is to conduct a comprehensive evaluation of the performance of digital advertising tools based on the analysis of key marketing indicators, comparison of performance dynamics across different periods of advertising activity, and benchmarking obtained results against practices of leading international companies.

Materials and methods. The methodological framework combines quantitative analysis of empirical data, case study techniques, elements of comparative analysis, and an interpretive approach rooted in data-driven marketing. Engagement metrics, cost indicators, conversion ratios, and return-on-advertising-investment parameters were utilized alongside visualization and analytical tools within the digital marketing ecosystem.

Results. The findings confirm that an integrated use of diverse digital advertising formats generates a synergistic effect: video campaigns stimulate demand and enhance the emotional dimension of interaction, search advertising converts audiences with high purchase intent, and automated optimization strategies contribute to reduced acquisition costs and scalable marketing efficiency. Real data demonstrate a decrease in conversion costs and an increase in the number of qualified actions over time, indicating the accumulation of machine learning effects within advertising systems and improved precision of audience targeting. Comparative analysis of international cases validates the universality of the identified approaches and their relevance for companies of various scales and industries. The results may serve as a foundation for developing strategic decisions under conditions of expanding personalized digital environments, marketing automation, and intelligent systems for managing advertising communications.

Discussion. Future research prospects include deepening the analysis of algorithmic optimisation models, exploring the impact of first-party data and personalization strategies on long-term customer value, as well as expanding the empirical base across diverse market segments and incorporating cross-platform analytics.

Key words: digital communications, algorithmic optimisation, behavioural analytics, conversion interaction, audience targeting, personalized marketing, advertising investment efficiency.

Постановка проблеми. Поглиблення цифрової трансформації світової економіки зумовлює прискорене впровадження автоматизованих маркетингових технологій, що змінюють підходи підприємств до комунікацій із цільовою аудиторією й управління рекламними бюджетами. В умовах високої конкуренції і перенасичення інформаційного простору саме ефективність цифрових рекламних інструментів визначає здатність компаній підтримувати конкурентні позиції, формувати попит та забезпечувати стабільне зростання клієнтської бази [1, с. 10]. Розвиток алгоритмічних рекламних систем, зокрема *Google Ads*, сприяє переходу від інтуїтивних маркетингових рішень до моделей, що засновуються на даних, орієнтованих на точне таргетування, персоналізацію

повідомлень та оптимізацію вартості залучення [2, с. 78]. Це обумовлює потребу в комплексній оцінці результативності цифрових рекламних кампаній, аналізі практики їх застосування та визначенні чинників, що забезпечують підвищення ефективності комунікацій у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд останніх досліджень свідчить про зростаючу наукову увагу до механізмів оптимізації цифрових рекламних стратегій. Так, у статті Дж. Карранса-Санчес і Дж. Соса обґрунтовано застосування баєсових коінтегрованих панельних моделей для прогнозування результативності рекламних інвестицій, доведено значущий вплив кліків і показів на формування веб-сесій та підтверджено високу точність

моделі в симуляційних тестах [3]. Продовжуючи емпіричний напрям досліджень, Т. Чаліл та ін. встановили, що платна пошукова реклама суттєво підвищує ймовірність конверсії і скорочує тривалість продажу, особливо для нових рекламодавців, що підкреслює важливість адаптації стратегій до типу бізнесу та досвіду рекламодавця [4, с. 324]. У контексті оцінки економічної віддачі Р. Альместаріхі та ін. узагальнили, що рентабельність рекламних вкладень залежить від коректного врахування вартості взаємодії, конверсійності та життєвої цінності клієнта, а точне атрибутування є ключовим для вимірювання ефективності [5, с. 1275]. Розширюючи технологічний аспект, М. Патнаїк та ін. систематизували напрями використання штучного інтелекту (ШІ) в цифровому маркетингу, наголосивши на потенціалі машинного навчання та персоналізації, а також окресливши ризики алгоритмічної упередженості [6, р. 165]. У прикладному бізнес-контексті А. Сяпутра та Х. Хасбі встановили, що синергія *Google Ads* і контент-маркетингу статистично значуще підвищує коефіцієнт конверсій продажів, підтверджуючи важливість інтегрованих стратегій [7, с. 626]. Додатково, роль партнерської взаємодії підкреслено в дослідженні К. Сазерленд та ін., де доведено, що успішність цифрового маркетингу для малих і середніх підприємств (МСП) залежить від прозорості, сумісності й узгодженості очікувань у взаємодії зі зовнішніми агентствами [8, с. 231]. Структурний огляд цифрових інструментів представлено в роботі В. Ковальова та ін., у якій систематизовано сучасні форми цифрової реклами й окреслено їхні переваги та обмеження в умовах конкурентного ринку [9]. Розкриваючи роль інновацій, С.-У. Юнг та В. Шегай довели, що цифрові маркетингові інновації формують результативність підприємств у результаті розвитку маркетингових компетенцій, причому опосередкований вплив є сильнішим за прямий [10]. У контексті підприємництва Р. Таразона-Монтойя та ін. встановили, що найвищих результатів досягають компанії, які поєднують присутність у соціальних мережах із сильною веб-екосистемою та кластерною підтримкою [11, с. 2839]. Досвід країн, що розвиваються, було досліджено Д. Оланреваджу та ін. Науковцями доведено, що ROI цифрового маркетингу є ключовим предиктором фінансової успішності МСП, попри бар'єри цифрової інфраструктури та компетентностей [12, с. 128].

Узагальнення наукових праць демонструє, що ефективність цифрової реклами визначається синергією технологічних рішень, стратегічного планування й аналітичних моделей оцінювання результативності. Але попри значний науковий прогрес у дослідженні цифрових рекламних стратегій, низка питань залишається невирішеною. Зокрема потребують подальшого опрацювання механізми стратегічного поєднання різних форматів *Google Ads* у рамках єдиної комунікаційної архітектури, питання адаптації алгоритмічних моделей оптимі-

зації до динамічної поведінки споживачів у різних галузях, а також емпіричне підтвердження зв'язку між структурою рекламного бюджету, рівнем персоналізації контенту та довгостроковою віддачою маркетингових інвестицій. З огляду на це наше дослідження спрямоване на комплексну емпіричну оцінку результативності *Google Ads* із врахуванням динаміки показників ефективності в різні періоди рекламної активності та зіставленням отриманих результатів із практикою міжнародних компаній, що дозволяє конкретизувати чинники підвищення конверсійної продуктивності і стратегічної віддачі цифрових рекламних інструментів.

Метою статті є всебічна оцінка ефективності цифрових рекламних інструментів на базі платформи *Google Ads*, аналіз динаміки результатів рекламної активності, виявлення закономірностей поведінки користувачів та обґрунтування стратегічних підходів до підвищення результативності рекламних кампаній у сучасному конкурентному середовищі.

Матеріали і методи. Методологія дослідження ґрунтується на системному й аналітичному підходах до оцінювання цифрових рекламних процесів. Використано елементи кількісного аналізу, кейс-стаді, порівняльного та структурно-функціонального аналізу, а також методи динамічного і візуального представлення даних. Для інтерпретації результатів застосовано інструменти маркетингової аналітики, включаючи аналіз показників CTR, CPC, CPA, CR, ROAS, обробку даних рекламних кампаній у середовищі Excel і використання можливостей *Google Analytics* та *Google Ads Reports*.

Виклад основного матеріалу. Еволюція цифрової реклами упродовж останніх двох десятиліть трансформувала традиційні моделі маркетингової взаємодії, змістивши комунікацію між брендом і споживачем у парадигму даних, персоналізації та алгоритмічного управління. Якщо на початковому етапі розвитку інтернет-маркетингу домінували банерна реклама та статичні оголошення, орієнтовані на масову аудиторію, то сьогодні ключову роль відіграють динамічні багатоканальні кампанії, що враховують поведінкові сигнали, контекст і намір користувача [1, с. 10]. Упровадження технологій ШІ, програматик-аукціонів, машинного навчання та інструментів багатоджерельної аналітики забезпечило перехід від комунікаційної моделі «один-до-багатьох» до інтерактивної моделі «багато-до-одного», в якій компанії адаптують контент у режимі реального часу відповідно до інтересів окремого користувача [6, с. 168].

У цьому контексті *Google Ads* виступає ядром цифрової рекламної інфраструктури, що забезпечує доступ до пошукового трафіку, контентних платформ, відео-екосистеми *YouTube* та партнерських сайтів мережі *Google Display Network* [13]. Архітектура платформи ґрунтується на аукціонному механізмі *Google Ads Auction*, за яким рекламні оголошення

конкурують між собою на основі ставки, показника якості (Quality Score) й очікуваного впливу розширень оголошень [14]. Оптимізація ставок здійснюється за допомогою адаптивних алгоритмів, що визначають найкращу комбінацію показів з урахуванням ймовірності конверсії. Серед доступних стратегій ставок слід виокремити максимізацію кліків, цільовий CPA та ROAS і максимізацію конверсій, що дає змогу адаптувати рекламні моделі під цілі бізнесу, від залучення трафіку до максимізації рентабельності [2, с. 80]. *Google Ads* охоплює широкий спектр форматів рекламних кампаній, основні з них узагальнено у таблиці 1.

Узагальнені дані демонструють функціональне призначення ключових форматів *Google Ads* і їх маркетингові ефекти, що підтверджується кейсами провідних компаній. На відміну від традиційних медійних інструментів, екосистема *Google Ads* поєднує намірно-орієнтовану рекламу, охоплювальні комунікації, відеоформати й автоматизовану оптимізацію [13; 14], що забезпечує підвищення релевантності оголошень і рентабельності рекламних інвестицій.

Google Ads функціонує як інтегрована маркетингово-аналітична платформа, яка охоплює пошукову видачу, медійну мережу та відеосередовище YouTube. Рекламний аукціон ґрунтується на поєднанні ставки, показника якості та прогнозованого ефекту розширень, тоді як автоматизовані стратегії ставок на основі машинного навчання оптимізують

бюджет відповідно до бізнес-цілей: максимізації кліків, конверсій або ROAS [15, с. 128]. Форматна диверсифікація охоплює пошукову рекламу для аудиторії із високим наміром, медійні оголошення для підвищення впізнаваності, відеорекламу для емоційного залучення, товарні кампанії для e-commerce та PMax як універсальний інструмент автоматизованого кросканального управління. Ефективність рекламних активностей оцінюється за інтегрованими показниками: CTR, CPC, CPA, коефіцієнтом конверсій і ROAS, які дають змогу оцінити як залучення аудиторії, так і економічну доцільність рекламної стратегії [16, с. 19]. Методологія дослідження ґрунтується на аналізі фактичних маркетингових даних із *Google Ads* і *Google Analytics*, а також публічних бізнес-кейсів. Розрахунок ключових показників ефективності та застосування матриці витрати-ефективності дали змогу співставити рівень витрат із досягнутими результатами, а використання інструментів візуалізації забезпечило формування комплексних висновків щодо практичної ефективності цифрових рекламних кампаній [2].

На цьому етапі дослідження теоретичний аналіз трансформується в площину емпіричної верифікації, а наступним кроком є оцінка фактичних результатів рекламної діяльності на основі реальних даних. Для прикладної демонстрації функціональних можливостей *Google Ads* обрано кейс компанії CodeSignal [17], яка протягом двох років

Таблиця 1

Формати рекламних кампаній Google Ads, їх сутність, приклади використання й ефекти

Сутність і цілі	Типові приклади компаній	Основні ефекти
Пошукові оголошення		
Текстові оголошення, що показуються в результатах пошуку; орієнтовані на намір користувача (маркетинг, що заснований на намірах)	IKEA — локальний таргетинг на запити поруч із магазинами; CodeSignal — брендовий пошук для лідогенерації	Висока якість трафіку; конверсії серед аудиторії з комерційним наміром; зниження CPA
Медійні оголошення		
Графічні та банерні оголошення на сайтах партнерської мережі Google	Samsung — медійні кампанії під запуск продукту; Pringles — охоплення перед спортивними подіями	Масштабне охоплення; формування впізнаваності; підвищення частоти контактів
Відеореклама на YouTube		
Відеооголошення для впливу на запам'ятовуваність бренду, емоційну взаємодію та стимулювання попиту	United Airlines — відеореклама з TrueView; Uber Eats — CTV + YouTube для охоплення спортивної аудиторії	Зростання впізнаваності бренду; стимуляція попиту; прямі переходи на сайт; високий рівень залучення
Рекламні оголошення товарів		
Вітрина товарів із зображенням, ціною та посиланням у видачі Google; орієнтація на електронну комерцію	Rakuten / e-commerce платформи; Books2Door — інтеграція товарного фіда + динамічна реклама	Оптимізація продажів; висока конверсія серед готових покупців; зниження вартості продажу (CPA)
Максимальна продуктивність (PMax)		
Універсальна кампанія з автоматичною оптимізацією каналів і креативів; ШІ-моделі для розподілу бюджету	CodeSignal — розширення охоплення та конверсій через автоматичні алгоритми	Підвищення ROI/ROAS; масштабування; автоматизована оптимізація; доступ до всіх інвентарів Google з однієї кампанії

Джерело: побудовано авторами за [13; 14]

реалізовувала комплексну цифрову стратегію з використанням пошукових оголошень, медійної реклами, відеокommunікації на YouTube та автоматизованого формату RMax. Даний приклад дає змогу оцінити загальну продуктивність рекламної активності, рівень залучення цільової аудиторії, економічну ефективність витрат, а також простежити динаміку ключових маркетингових індикаторів у часовому розрізі (табл. 2).

Представлені результати свідчать, що дворічна рекламна активність CodeSignal забезпечила суттєве зростання цільових дій і підвищення рентабельності рекламних витрат завдяки системній оптимізації та переходу до автоматизованих стратегій.

Водночас важливо оцінювати не лише агреговані результати, але і внесок окремих каналів *Google Ads* у маркетингову воронку. Пошукові формати працюють із користувачами з чітким наміром, відеореклама формує попит і залучення, тоді як медійні кампанії створюють охоплення та впізнаваність. Автоматизовані моделі розподілу бюджету й алгоритми машинного навчання забезпечують додатковий приріст ефективності. Узагальнені показники ефективності окремих напрямів наведено в таблиці 3.

Отримані результати підтверджують диференційовану роль форматів *Google Ads* у забезпеченні маркетингової ефективності. Пошукові кампанії, зокрема брендovanі запити, демонструють найвищий рівень конверсій, що свідчить про їх ключову роль на завершальних етапах воронки продажів. Небрендова пошукова реклама формує потік нових користувачів, хоча і характеризується вищою вартістю кліка. Медійна реклама та YouTube-відео ефективно розширюють охоплення та збільшують залучення аудиторії, створюючи підґрунтя для конверсій у майбутньому. Така багаторівнева логіка підтверджує доцільність інтегрованого підходу до використання рекламної екосистеми Google, де кожен формат

підсилює інший, формуючи цілісну маркетингову архітектуру.

Важливе місце в структурі цифрових комунікацій посідає відеореклама, яка поєднує інформативний та емоційний вплив і сприяє формуванню первинного попиту та залучення аудиторії. Оцінювання ефективності відеокamпаній базується як на загальній кількості переглядів, так і на глибині перегляду (view-through depth), що відображає частку ролика, яку користувачі переглянули щонайменше. Такий показник дозволяє оцінити якість контакту аудиторії із рекламним повідомленням, рівень утримання уваги та потенційну конверсійну спроможність креативу [18]. Для детальнішого аналізу розглянемо показники утримання аудиторії відеореклами CodeSignal (рис. 1). Варто зазначити, що наведені частки не мають сумуватися до 100%, оскільки відображають кумулятивну частку користувачів, які переглянули *не менше* вказаної частини відео. Тобто кожен наступний рівень показує зменшення аудиторії у процесі перегляду, формуючи воронку залучення.

Отримані результати підтверджують високий рівень ефективності відеореклами, що є характерним у випадках, коли креатив поєднує релевантність повідомлення, точну сегментацію й алгоритмічну оптимізацію частоти показів. Збереження уваги 47% користувачів на порозі 25% тривалості ролика, утримання понад третини (31%) на середині перегляду та завершення відео більш ніж кожним п'ятим глядачем (22%) свідчить про стійкий інтерес аудиторії та успішне формування комунікаційного впливу. Така кумулятивна динаміка відповідає типовій моделі утримання YouTube, проте її градієнт у даному випадку свідчить про вищу, ніж середньоринкову, здатність контенту утримувати увагу користувачів у B2B-сегменті. Економічна доступність переглядів у поєднанні зі стабільним рівнем глибини взаємодії

Таблиця 2

Інтегральні показники ефективності Google Ads кампаній компанії CodeSignal за дворічний період

Показник	Значення	Змістовна інтерпретація
Загальний бюджет, USD	1 700 427	Сукупні витрати на всі формати Google Ads
Загальна кількість показів	68 867 180	Широке охоплення аудиторії і бренд-експозиція
Перегляди відео, од.	4 661 942	Значний рівень відеовзаємодії і залучення
Кількість кліків, од.	540 240	Глибина зацікавленості користувачів
CTR, %	0,78	Частка зацікавленої аудиторії серед охоплення
Конверсії (надіслані форми), од.	5 893	Кінцева взаємодія користувачів із пропозицією
Середня вартість кліка (eCPC), USD	2,64–3,55	Вартість доступу до цільового трафіку
Середня вартість конверсії (CPA), USD	135,58–272,85	Витрати на фактичне залучення ліда
Динаміка конверсій, %	+284%	Значне зростання результативності у другий рік
Зміна CPA, %	–50,3%	Скорочення вартості залучення клієнта завдяки оптимізації

Джерело: побудовано авторами за [17]

Таблиця 3

Ефективність окремих напрямів Google Ads у структурі рекламних кампаній CodeSignal

Бюджет, USD	Враження	Кліки	Показник ефективності	Основні функції та роль у воронці
Пошукова реклама (бренд)				
568737	-	187436	CR = 16,19%; eCPC = 3,03 USD	Максимізація лідів від аудиторії із високим наміром; робота з теплим трафіком
Пошукова реклама (небренд)				
646593	-	94525	CR = 4,81%; eCPC = 6,84 USD	Залучення нової аудиторії, формування початкового інтересу; висококонкурентні запити
Display (медійна мережа)				
202517	34376120	90867	CTR = 0,26%; CPM = 5,89 USD; eCPC = 2,23 USD	Масштабне охоплення, формування впізнаваності, створення первинного контакту
Відео на YouTube				
212450	27601627	84522	CPV = 0,05 USD; 22% повний перегляд	Підвищення залучення, емоційне сприйняття бренду, стимулювання попиту
PMax				
60627	1854681	72877	eCPC = 0,83 USD; CR = 3,93%	Автоматизована оптимізація трафіку, розподіл бюджету, мультиканальність

Джерело: побудовано авторами за [17]

відображає раціональність використання бюджетів і результативність автоматизованих стратегій управління ставками. Це підтверджує, що відеореклама, орієнтована на чітко визначену аудиторію та підсилена алгоритмічною оптимізацією, здатна виконувати як іміджеві, так і конверсійні завдання в структурі комплексних маркетингових кампаній.

Для глибшої оцінки результативності рекламної активності доцільно здійснити аналіз динаміки показників у часі, що дозволяє визначити, якою мірою оптимізація кампаній, адаптація креативів і накопичення даних про аудиторію вплинули на ефективність інвестицій у рекламу. У цьому контексті

порівняння ключових метрик першого та другого року рекламної активності CodeSignal дає змогу ідентифікувати зміни у вартості взаємодії із потенційним клієнтом, рівні конверсій і результативності бюджету (рис. 2).

Порівняння двох періодів демонструє, що у другий рік рекламна активність забезпечила суттєве зростання конверсій і значне зниження вартості залучення користувача. Зменшення вартості конверсії більш ніж удвічі за одночасного збільшення кількості цільових дій підтверджує накопичувальний ефект алгоритмічного навчання, покращення аудиторного профілю та підвищення релевантності

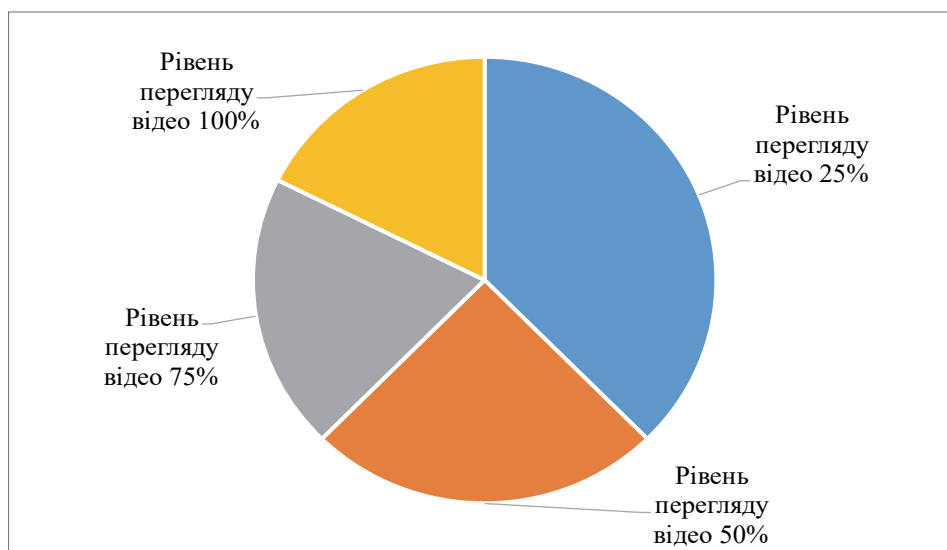


Рис. 1. Показники утримання аудиторії у відеокампаніях CodeSignal

Джерело: побудовано авторами на основі даних [17]

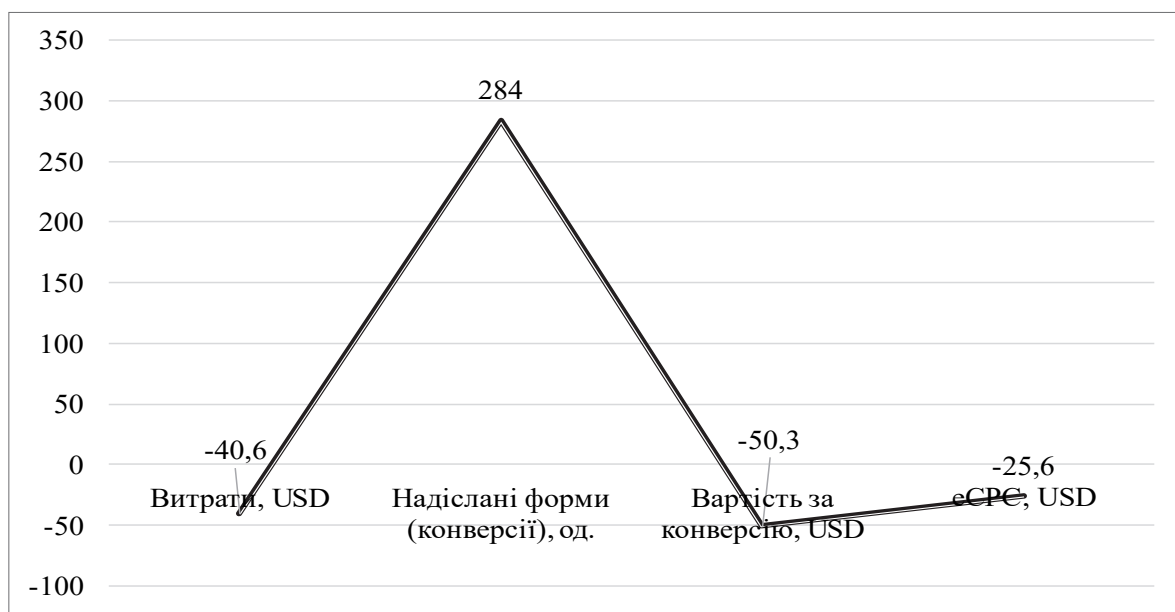


Рис. 2. Зміна ключових показників ефективності рекламної кампанії CodeSignal у динаміці двох років

Джерело: побудовано авторами на основі даних [17]

комунікацій. Це засвідчує, що тривалість роботи з платформою, постійна оптимізація та формування цілісної рекламної екосистеми є ключовими чинниками підвищення ефективності в парадигмі маркетингу, що заснований на даних.

Отримані результати узгоджуються з міжнародною практикою, де стратегічне використання *Google Ads*, адаптація форматів під поведінкові патерни й алгоритмічне бюджетування забезпечують масштабування ефективності (табл. 4).

Таблиця 4

Приклади успішного застосування Google Ads у міжнародній практиці

Компанія	Мета кампанії	Стратегія / інструменти	Результати
Samsung	Запуск нового смартфона, підвищення впізнаваності	400+ варіантів оголошень; 300+ сегментів аудиторії; Google Analytics	ROAS ↑ у 2+ рази
Rakuten (ex-Ebates)	Ребрендинг, інформування, залучення користувачів	Google Search + YouTube, відеореклама	Пошук за брендом ↑ 4×; CPL ↓ 197%; конверсії ↑ 74%
IKEA	ROAS ↑ + трафік у магазини	Геолокаційний таргетинг; сегментація за пристроями	CPC ↓ 38%; відвідування магазинів ↑ 232%; продажі ↑ 117%; ROAS ↑ 68%
United Airlines	Стимулювання бронювань після перегляду відео	TrueView, 15-сек. відео; ремаркетинг на сайт	17 000 бронювань; 52% конверсій → direct з оголошення
Pringles	Побудова інтриги перед TV-кампанією	6-сек. bumper-ads на YouTube	120 млн. показів; ROAS 2:1; продажі ↑ 3%
Uber Eats	Збільшення охоплення під час NFL-сезону	Programmatic + Display + Video + CTV; Data Hub frequency insights	Охоплення ↑ 10%; 76 млн. користувачів; економія = 150% від комісій
Best Buy	Підвищення продажів у власній екосистемі	Google Ad Manager + первинні дані	Конверсії ↑ 45%; ROAS ↑ 10×
IT Bay	IT-послуги / e-commerce	Targeted Search + Display; персоналізовані стратегії	+65% доходу за 6 місяців
Just Go	Тревел / туризм	Аудит акаунту Google Ads; реструктуризація кампаній; точне таргетування	+921% CTR
Books2Door	Онлайн-роздріб (книги)	Оптимізація ключових слів; A/B-тести; покращення рекламних текстів	+33% коефіцієнт конверсій

Джерело: побудовано авторами за [18; 19]

Результати аналізу світових практик свідчать, що зростання ефективності в екосистемі *Google Ads* забезпечується не окремими інструментами, а їх комплексним застосуванням у межах цілісної стратегії. Провідні бренди поєднують пошукову, медійну та відеорекламу, інтегруючи автоматизовані моделі оптимізації, персоналізований контент і первинні дані. Така синергія каналів посилює всі етапи маркетингової воронки, забезпечуючи стабільне зростання продуктивності кампаній.

Отже, ефективність *Google Ads* формується на перетині технологічних і стратегічних рішень: глибокої сегментації аудиторії, чіткого визначення ключових індикаторів ефективності, динамічного бюджетування та інтелектуального контролю за частотою показів. Це відображає перехід ринку від фрагментарних рекламних дій до інтегрованих маркетингових екосистем, де аналітика, креатив та алгоритмічні інструменти працюють як єдиний механізм. Таким чином, *Google Ads* підтверджує свою універсальність і значення як платформи, здатної забезпечувати довгострокове зростання комерційної ефективності за умов системної оптимізації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує ключову роль *Google Ads* у сучасних маркетингових стратегіях, що засновуються на даних, де платформа виступає комплексним інструментом управління

рекламними комунікаціями та оптимізації комерційної ефективності. Емпіричний аналіз продемонстрував, що інтегроване використання пошукової, медійної і відеореклами в поєднанні з алгоритмічною оптимізацією дозволяє знижувати вартість конверсії, підвищувати рентабельність інвестицій і забезпечувати приріст якісних лідів. На прикладі кейсу CodeSignal встановлено, що накопичення даних, багатоканальна взаємодія з аудиторією та застосування автоматизованих стратегій сприяють стабільному поліпшенню результативності кампаній з року в рік. Це підтверджує високу адаптивність платформних рішень Google та ефективність машинного навчання в динамічних ринкових умовах. Узагальнення міжнародних практик засвідчило універсальність отриманих висновків, а саме критично важливими залишаються точне сегментування, стратегічний контроль частоти, робота з первинними даними, а також поєднання інструментів формування попиту та стимулювання конверсій. Це формує передумови для розгляду *Google Ads* як ядра цифрової екосистеми комунікацій бренду. Подальші дослідження доцільно зосередити на моделюванні оптимальних бюджетних стратегій, порівнянні ефективності платформ для підвищення маркетингової ефективності, а також оцінюванні впливу генеративного ШІ на поведінку користувачів і механізми оптимізації рекламних кампаній.

Література

1. Болотна О., Ляшевська В., Сивків Д. Особливості побудови стратегії цифрового маркетингу в організації електронного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 326, № 1. С. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1>
2. Скригун Н., Шайтупо В., Семененко К. Google Ads як інструмент рекламування SaaS-продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9, № 2. С. 78–89. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.9.2.2025.6>
3. Carranza-Sánchez J.D., Sosa J. Bayesian cointegrated panels in digital marketing. *arXiv*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.14012>
4. Chalil T.M., Dahana W.D., Baumann C. How do search ads induce and accelerate conversion? The moderating role of transaction experience and organizational type. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 324–336. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.033>
5. Measuring the ROI of paid advertising campaigns in digital marketing and its effect on business profitability / R. Almestarihi et al. *Uncertain Supply Chain Management*. 2024. Vol. 12. P. 1275–1284. URL: https://www.growing-science.com/uscm/Vol12/uscm_2023_211.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
6. Pattanayak M., Shankar D.A.U., Behera D.D.K. Optimizing digital marketing with AI. *Mind and Machines: The Psychology of Artificial Intelligence*. Zenodo, 2024. P. 165–177. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14534027>
7. Syaputra A., Hasbi H. The influence of Google Ads campaigns and digital marketing content strategy on sales conversion rates: at PT XXX. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. 2024. Vol. 5, No. 4. P. 626–634. DOI: <https://doi.org/10.31933/dijemss.v5i4>
8. Digital marketing outsourcing relationships between SMEs and service providers: An agency theory perspective / K. Sutherland et al. *Australasian Marketing Journal*. 2024. Vol. 33, № 3. P. 231–243. DOI: <https://doi.org/10.1177/14413582241303978>
9. Study of the digital marketing features: current trends and optimization prospects / V. Kovalev et al. *Economy and Society*. 2024. No. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-80>
10. Jung S.-U., Shegai V. The impact of digital marketing innovation on firm performance: Mediation by marketing capability and moderation by firm size. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 7. Article 5711. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15075711>

11. Effectiveness of digital marketing and its value in new ventures / R. Tarazona-Montoya et al. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2024. Vol. 20. P. 2839–2862. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00959-5>
12. Digital marketing return on investment (ROI) and financial performance in Nigeria SMEs / D. Olanrewaju et al. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*. 2025. Vol. 17, No. 3. P. 128–142. DOI: <https://doi.org/10.56557/jgembr/2025/v17i39692>
13. Google Ads. URL: <https://surl.li/ykcnrc> (дата звернення: 06.11.2025).
14. Google Ads: що це таке та як працює? *Znaesh Agency*. URL: <https://www.znaesh.agency/blog/google-ads-shcho-tse-take-ta-iak-pratsiuiie> (дата звернення: 06.11.2025).
15. Скаженник М. Концептуальний вимір інформаційних технологій в маркетингу як інструмент сучасних стратегічних комунікацій. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 128–132. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-18>
16. Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 328, № 2. С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-2>
17. CodeSignal's Google Ads Success. Llama Lead Gen. URL: <https://www.llamaleadgen.com/case-studies/google-ads> (дата звернення: 06.11.2025).
18. Rechberg A. How top enterprises succeed with Google Ads. URL: <https://yourmarketingpeople.com/how-top-enterprises-succeed-with-google-ads> (дата звернення: 06.11.2025).
19. Case Studies: Google Ads Agency Success Stories. *PPCGeeks*. URL: <https://ppcgeeks.co.uk/marketing/case-studies-google-ads-agency-success-stories> (дата звернення: 06.11.2025).
20. Купрієнко К. С., Ткачук М. В., Онофрійчук І. В. Штучний інтелект як драйвер персоналізації у цифровому маркетингу: ризики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15460292>

References

1. Bolotna, O., Liashievskaya, V., & Syvkov, D. (2024). Osoblyvosti pobudovy stratehii tsyfrovoho marketynhu v orhanizatsii elektronnoho biznesu [Features of building a digital marketing strategy in an e-business organization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. № 326(1). Pp. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1> [in Ukrainian].
2. Skryhun, N., Shaituro, V., & Semenenko, K. (2025). Google Ads yak instrument reklamuvannia SaaS-produktiv [Google Ads as a tool for advertising SaaS-products]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*. № 9(2). Pp. 78–89. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.9.2.2025.6> [in Ukrainian].
3. Carranza-Sánchez, J. D., & Sosa, J. (2024). Bayesian cointegrated panels in digital marketing. *arXiv*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.14012>
4. Chalil, T. M., Dahana, W. D., & Baumann, C. (2020). How search ads induce and accelerate conversion? *Journal of Business Research*. № 116. Pp. 324–336. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.033>
5. Almestarihi, R., Bani Ahmad, A. Y. A., Frangieh, R. H., AbuAlSondos, I. A., Nser, K. K., & Ziani, A. (2024). Measuring the ROI of paid advertising campaigns in digital marketing. *Uncertain Supply Chain Management*. № 12. Pp. 1275–1284. Available from https://www.growingscience.com/uscm/Vol12/uscm_2023_211.pdf
6. Pattanayak, M., Shankar, D. A. U., & Behera, D. D. K. (2024). Optimizing digital marketing with AI. *Mind and Machines: The Psychology of Artificial Intelligence*, pp. 165–177. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14534027>
7. Syaputra, A., & Hasbi, H. (2024). The influence of Google Ads campaigns on sales conversion rates. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. № 5(4). Pp. 626–634. DOI: <https://doi.org/10.31933/dijemss.v5i4>
8. Sutherland, K., Mulcahy, R., Burgess, J., Lawley, M., & Fox, D. (2024). Digital marketing outsourcing relationships between SMEs and service providers. *Australasian Marketing Journal*. № 33(3). Pp. 231–243. DOI: <https://doi.org/10.1177/14413582241303978>
9. Kovalev, V., Neiman, I., Dubovenko, M., & Kaylyuk, O. (2024). Study of the digital marketing features. *Economy and Society*. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-80>
10. Jung, S.-U., & Shegai, V. (2023). Digital marketing innovation and firm performance. *Sustainability*. № 15(7). Article 5711. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15075711>
11. Tarazona-Montoya, R., Devese, C., & Llopis-Albert, C. (2024). Effectiveness of digital marketing in new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*. № 20. Pp. 2839–2862. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00959-5>
12. Olanrewaju, D., Akisanmi, O. P., & Ajayi, J. S. (2025). Digital marketing ROI and financial performance in SMEs. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*. № 17(3). Pp. 128–142. DOI: <https://doi.org/10.56557/jgembr/2025/v17i39692>
13. Google Ads. Available from <https://surl.li/ykcnrc>

14. Google Ads: shcho tse take ta yak pratsiuie? [Google Ads: what it is and how it works]. *Znaesh Agency*. Available from <https://www.znaesh.agency/blog/google-ads-shcho-tse-take-ta-iak-pratsiuie> [in Ukrainian].
15. Skazhennyk, M. (2025). Kontseptualnyi vymir informatsiinykh tekhnolohii v marketynhu [Conceptual dimension of information technologies in marketing]. *Rozvytok mista*. № 1(05). Pp. 128–132. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-18> [in Ukrainian].
16. Raiko, D., Drepin, I., & Masalab, O. (2024). Adaptatsiia marketynhovykh stratehii do tsyfrovoy ekonomiky [Adaptation of marketing strategies to the digital economy]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 328(2). Pp. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-2> [in Ukrainian].
17. CodeSignal's Google Ads Success. *Llama Lead Gen*. Available from <https://www.llamaleadgen.com/case-studies/google-ads>
18. Rechberg, A. (2024). How top enterprises succeed with Google Ads. *YourMarketingPeople*. Available from <https://yourmarketingpeople.com/how-top-enterprises-succeed-with-google-ads>
19. Case Studies: Google Ads Agency Success Stories. *PPCGeeks*. Available from <https://ppcgeeks.co.uk/marketing/case-studies-google-ads-agency-success-stories>
20. Kupriienko, K.S., Tkachuk, M.V., & Onofriichuk, I.V. (2025). Shtuchnyi intelekt yak draiver personalizatsii u tsyfrovomu marketynhu [Artificial intelligence as a driver of personalization in digital marketing]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15460292> [in Ukrainian].

УДК 656.073:24:658.8(477)

Скочиляс Роман Вікторович

аспірант кафедри маркетингу і логістики

Національного університету «Львівська політехніка»

Skochylyas Roman

Postgraduate Student of the Department of Marketing and Logistics

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0003-0364-7865

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11586

ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУТСОРСИНГУ ВАНТАЖНОЇ ПЕРЕВІЗНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ І ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

INSTRUMENTS FOR FINANCIAL SECURITY OF OUTSOURCING FREIGHT TRANSPORTATION ACTIVITIES IN CONDITIONS OF WAR AND MARTIAL STATE IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Повномасштабна війна і запровадження воєнного стану в Україні спричинили системну кризу в логістичному секторі: зруйновано критичну транспортну інфраструктуру, зросли витрати, порушено ланцюги постачання. В умовах надзвичайної нестабільності аутсорсинг логістичних функцій став ключовим інструментом забезпечення безперервного руху товарів. Однак ефективність аутсорсингових перевезень безпосередньо залежить від фінансової спроможності перевізників, які зіткнулися з дефіцитом ресурсів, ризиками втрат і складнощами з доступом до фінансування.

Мета – розкрити особливості фінансового забезпечення логістичного аутсорсингу в умовах війни в Україні, проаналізувати наявні інструменти підтримки, з'ясувати їх ефективність і запропонувати напрями вдосконалення для стійкості перевізної діяльності.

Матеріали і методи. У дослідженні використано офіційні звіти урядових органів, міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Світовий банк), страхових асоціацій, галузеву аналітику (KSE, INGO), а також наукові джерела. Методологічну основу становлять структурно-функціональний, порівняльно-аналітичний і системно-економічний підходи.

Результати. За результатами розв'язання першого завдання, встановлено, що повномасштабна війна призвела до масштабної деструкції транспортної інфраструктури, знищення значної частини приватного і державного логістичного ресурсу, а також до глибокої перебудови маршрутів перевезень. Аутсорсинг логістики став вимушеним, але ефективним способом забезпечення безперервності перевезень, особливо для малого та середнього бізнесу. Водночас саме логістичні оператори-аутсорсери зазнали найбільшого фінансового навантаження у вигляді різкого зростання витрат на паливе, страхування, маршрути обїзду, безпекові заходи, а також втрати персоналу через мобілізацію. За результатами другого завдання проаналізовано низку державних і міжнародних інструментів фінансового забезпечення, що застосовувались у 2022–2025 рр.: податкові пільги (обнулення акцизу і зниження ПДВ на паливе до 7%) зменшили логістичні витрати в найкритичніший момент; страхування воєнних ризиків запроваджено через програму «Єдність» (судноплавство) і гарантійний механізм ЄБРР–Аоп (авто і залізниця); кредитування із держгарантіями, факторинг, пільговий лізинг стали основними механізмами підтримки оборотного капіталу й оновлення парку. У межах третього завдання запропоновано розширити дію страхових схем на всі види перевезень (не лише морські); створити національний компенсаційний фонд для покриття втрат перевізників; запровадити нові програми лізингу вантажної техніки під державні гарантії; поширити механізми факторингу на малий логістичний бізнес через спрощені процедури; удосконалити системи бронювання кадрів та інвестувати в підготовку нових спеціалістів.

Перспективи. Розроблені висновки і рекомендації можуть стати основою для формування державної політики підтримки перевізного сектору в умовах війни й відновлення. В подальших дослідженнях доцільно зосередитись на моделюванні фінансової ефективності окремих інструментів підтримки та впровадженні цифрових механізмів моніторингу стійкості логістичних операторів.

Ключові слова: вантажні перевезення, перевізники, страхування воєнних ризиків, податкові пільги, державні гарантії, кредитування, лізинг, факторинг.

Summary. Introduction. The full-scale war and the introduction of martial law in Ukraine have caused a systemic crisis in the logistics sector: critical transport infrastructure has been destroyed, costs have increased, supply chains have been disrupted. In conditions of extreme instability, outsourcing of logistics functions has become a key tool for ensuring the continuous movement of goods. However, the effectiveness of outsourced transportation directly depends on the financial capacity of carriers, who are faced with a shortage of resources, risks of losses and difficulties with access to financing.

Purpose. The aim is to reveal the features of financial support for logistics outsourcing in conditions of war in Ukraine, to analyze the existing support tools, to find out their effectiveness and to suggest areas for improvement for the sustainability of transportation activities.

Materials and methods. The study used official reports of government bodies, international financial institutions (EBRD, World Bank), insurance associations, industry analytics (KSE, INGO), as well as scientific sources. The methodological basis is the structural-functional, comparative-analytical and system-economic approaches.

Results. According to the results of solving the first task, it was established that the full-scale war led to large-scale destruction of transport infrastructure, the destruction of a significant part of private and state logistics resources, as well as a deep restructuring of transportation routes. Outsourcing of logistics has become a forced but effective way to ensure the continuity of transportation, especially for small and medium-sized businesses. At the same time, it was the logistics operators-outsourcers who suffered the greatest financial burden in the form of a sharp increase in fuel costs, insurance, detour routes, security measures, as well as personnel losses due to mobilization. Based on the results of the second task, a number of state and international financial support instruments applied in 2022–2025 were analyzed: tax benefits (zeroing excise duty and reducing VAT on fuel to 7%) reduced logistics costs at the most critical moment; war risk insurance was introduced through the Unity program (shipping) and the EBRD–Aon guarantee mechanism (auto and railway); lending with state guarantees, factoring, and preferential leasing became the main mechanisms for supporting working capital and renewing the fleet. Within the framework of the third task, it was proposed to expand the scope of insurance schemes to all types of transportation (not only maritime); create a national compensation fund to cover losses of carriers; introduce new truck leasing programs under state guarantees; extend factoring mechanisms to small logistics businesses through simplified procedures; improve personnel reservation systems and invest in the training of new specialists.

Discussion. The developed conclusions and recommendations can become the basis for the formation of a state policy to support the transport sector in conditions of war and recovery. In further research, it is advisable to focus on modeling the financial efficiency of individual support instruments and implementing digital mechanisms for monitoring the sustainability of logistics operators.

Key words: freight transportation, carriers, war risk insurance, tax benefits, state guarantees, lending, leasing, factoring.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна і запровадження воєнного стану в Україні спричинили безпрецедентні потрясіння для транспортно-логістичного сектору. Інфраструктура зазнала масштабних руйнувань — знищено дороги, мости, пошкоджено залізницю, порти і склади. Багато логістичних компаній вимушено призупинили або скоротили діяльність, а деякі взагалі залишили ринок. За оцінками, велика кількість підприємств втратила значну частину свого транспортного парку (вантажівки, вагони, складську техніку) внаслідок бойових дій, мародерства чи пошкоджень, що призвело до банкрутств або різкого згортання бізнесу [1]. У той же час логістика залишилася критично важливою для економіки як «кровоносна система» країни, забезпечуючи перевезення товарів, гуманітарної допомоги та евакуацію людей навіть у найскладніших умовах.

В цих умовах багато вантажовідправників і виробничих підприємств перейшли на аутсорсинг логістичних послуг, покладаючись на сторонніх перевізників і 3PL-операторів. Логістичний аутсорсинг дозволяє компаніям зосередитись на основній діяль-

ності та уникнути витрат на утримання власного автопарку чи складів. Під час війни аутсорсинг набув ще більшого значення, адже дає змогу залучити спеціалізованих логістичних провайдерів, які мають досвід роботи в кризових умовах і мережу ресурсів для забезпечення перевезень. Однак і самі логістичні компанії-аутсорсери стикаються зі серйозними викликами через бойові дії — від ризиків фізичного знищення транспорту до нестачі пального і кадрів. Відтак постала потреба у фінансовому забезпеченні галузі: інструментах і механізмах підтримки, які дозволяють продовжувати вантажні перевезення на аутсорсі попри воєнні ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблем фінансового забезпечення логістичних процесів і аутсорсингу в умовах воєнного стану зроблено як українськими, так і зарубіжними науковцями. Українські дослідники В.Є. Блинов та О.Г. Череп [1] розкрили особливості функціонування транспортно-логістичних систем під час війни, наголосивши на системних бар'єрах діяльності перевізників: дефіциті пального, руйнуванні транспортної інфраструктури,

блокуванні морських портів і зростанні витрат на страхування. Інші автори Б. Шевченко Л. Яковенко і Р. Шаравара [2] систематизували фінансові інструменти інноваційного розвитку підприємств логістичної інфраструктури, зокрема факторинг, лізинг, форфейтинг, венчурне фінансування і краудфандинг. Їхнє дослідження показує, що диверсифікація джерел фінансування логістичних компаній у період нестабільності дозволяє підвищити стійкість бізнес-моделей і зменшити ризики ліквідності. Подібного висновку дійшла І. О. Шевченко [3], яка проаналізувала роль факторингу, форфейтингу і лізингу як інструментів коротко- і середньострокової підтримки бізнесу, особливо для компаній із обмеженим доступом до банківського кредитування. Науковець М. Молодик [4] обґрунтував концептуальні засади управління фінансовими потоками у логістичних системах, визначивши пріоритетами інтеграцію цифрових платформ, моніторинг грошових потоків у режимі реального часу й автоматизацію розрахунків між учасниками ланцюга постачання. Схожі підходи до інтеграції фінансового управління з операційними процесами висвітлено у праці Д. Ніколаєва та С. Цевуха [5], які сформуливали сучасне бачення supply chain finance як багаторівневої системи, що поєднує банківські, страхові та фінтех-інструменти у підтримці безперервності постачання.

У зарубіжному науковому дискурсі питання взаємозв'язку логістичного аутсорсингу, конкурентоспроможності і фінансової результативності стали предметом глибоких емпіричних досліджень. Так, автори Е. Афум (E. Afum) та ін. [6] довели на прикладі підприємств країн, що розвиваються, що логістичний аутсорсинг безпосередньо впливає на фінансову ефективність і клієнтоорієнтованість компаній, особливо за умов нестабільності ринку. Науковці Д. Налетіна (D. Naletina), К. Петляк (K. Petljak) і Т. Рожич (T. Rožić) [7] підтвердили цей зв'язок на прикладі хорватських автотранспортних підприємств, де передача частини логістичних операцій на зовнішній підряд дозволила підвищити рентабельність і скоротити адміністративні витрати. Аналогічних висновків дійшли італійські дослідники Г. Бертальєро (G. Bertalero), А. Роза (A. Rosa) і Б. Далла К'яра (B. Dalla Chiara) [8], які, на основі опитування виробничих компаній, довели, що рішення щодо аутсорсингу логістики залежать від масштабів виробництва, рівня цифрової зрілості і витрат на персонал. У праці українських авторів Р. Скочиляс і Н. Скочиляс [9] встановлено кореляцію між стратегічними моделями управління ланцюгами постачання і рішеннями щодо аутсорсингу у вантажних перевезеннях, що дає підстави говорити про зростання ролі партнерських відносин і контрактних механізмів у підвищенні ефективності транспортної діяльності. Цікаву перспективу розвитку фінансового забезпечення логістики запропонував турецький дослідник К. Е. Болгун [10], який розглянув

блокчейн-технології як альтернативний інструмент фінансування у логістичному секторі, що забезпечує прозорість розрахунків і мінімізує транзакційні ризики між замовниками й перевізниками. Автор наголосив, що впровадження децентралізованих платформ дозволить оптимізувати факторингові й форфейтингові операції, а також підвищити довіру між сторонами ланцюга постачання.

Отже, наявні дослідження охоплюють важливі аспекти фінансування логістики, зокрема інструменти залучення капіталу, цифровізацію розрахунків, управління грошовими потоками, а також вплив аутсорсингу на ефективність перевезень. Проте жодна з робіт не зосереджується на комплексному аналізі інструментів фінансового забезпечення саме аутсорсингових вантажних перевізників в умовах повномасштабної війни в Україні, з урахуванням їхньої підвищеної ризикованості, критичної залежності від клієнтської платоспроможності, обмеженого доступу до ринкових фінансових ресурсів і специфіки логістичних операцій у прикордонних і прифронтових зонах. Таким чином, ця робота заповнює визначену наукову прогалину, досліджуючи суто фінансові інструменти підтримки зовнішніх логістичних провайдерів у кризових умовах війни, і формуючи цільові рекомендації з урахуванням поточних реалій українського ринку перевезень.

Метою статті є діагностика інструментів фінансового забезпечення вантажоперевізної діяльності на засадах аутсорсингу в умовах війни і воєнного стану в Україні, і визначити шляхи підвищення ефективності цих інструментів. Для досягнення поставленої мети окреслено такі основні завдання: (1) проаналізувати вплив війни на вантажні перевезення і роль аутсорсингу у забезпеченні логістичних потреб бізнесу в Україні; (2) ідентифікувати та охарактеризувати фінансові інструменти підтримки логістичного аутсорсингу, які застосовуються в Україні під час воєнного стану; (3) напрацювати рекомендації щодо вдосконалення існуючих і запровадження нових інструментів фінансового забезпечення аутсорсингових вантажних перевезень.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) офіційні публікації і повідомлення Міністерства економіки України, що висвітлюють інструменти підтримки бізнесу і логістики під час дії воєнного стану; 2) аналітичні звіти міжнародних організацій (ЄБРР), а також профільних експертно-дослідницьких установ і ринкових аналітичних платформ (KSE Institute, Українська логістична асоціація); 3) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів. У процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення і системного аналізу (для структурування фінансових інструментів підтримки логістичних компаній в умовах війни і розкриття їх функціональних ознак); контент-аналізу (для виявлення повторюваних моделей, ризиків і механізмів дії з аналітичних зві-

тів і публікацій офіційних установ і дослідницьких організацій); індукції і дедукції (для формування причинно-наслідкових зв'язків між викликами, інструментами і результатами у сфері фінансового забезпечення логістики); логічного узагальнення (для формулювання висновків щодо підвищення ефективності державної і міжнародної підтримки логістичного аутсорсингу в Україні).

Виклад основного матеріалу. Російська агресія призвела до масштабних втрат матеріальної бази транспорту та інфраструктури. Окрім інфраструктури, постраждали й активи приватних логістичних компаній — вантажні автомобілі, склади, контейнерне обладнання. Втрата транспортних засобів сягнула такого рівня, що значна кількість перевізників опинилась на межі закриття. Зафіксовано випадки захоплення або знищення вантажів і машин під час обстрілів й окупації, що спричинило прямі фінансові втрати бізнесу. Як наслідок, частина компаній була змушена оголосити себе банкрутами або радикально скоротити штат і парк для виживання.

Бойові дії та окупація окремих територій перекрили звичні ланцюги постачання. З перших днів вторгнення авіасполучення повністю зупинилося, а морські порти України були заблоковані або захоплені, позбавивши експортерів основних шляхів (до війни морем здійснювалося ~70% експорту [11]). Це змусило бізнес переорієнтувати вантажопотоки на альтернативні напрямки — залізницю, автотранспорт, річкові шляхи, а також сусідні порти країн ЄС. За даними профільного дослідження, традиційні логістичні ланцюги втратили актуальність, і фахівці були вимушені оперативно переглядати маршрути до Європи та Азії. Наприклад, експорт агропродукції перейшов на західні сухопутні кордони і дунайські порти, що створило безпрецедентне навантаження на залізничну та автомобільну мережу, особливо на прикордонні переходи з Польщею, Румунією, Угорщиною. Пропускна спроможність цих маршрутів виявилася недостатньою для повної компенсації відсутності моря [12], що спричиняло затримки і черги на кордонах. Отже, логістична система України потребувала термінової адаптації та нарощення спроможностей, у тому числі за рахунок залучення нових партнерів-логістів.

Ще одним викликом для логістики стала нестача кваліфікованого персоналу. Мобілізація призвала до війська значну кількість водіїв, експедиторів, механіків та інших спеціалістів транспортної галузі. Через відтік кадрів виконання замовлень ускладнилося, окремі компанії не могли укомплектувати екіпажі вантажівок. Нестача водіїв призводила до затримок доставки товарів і змушувала підвищувати зарплати, витрачати ресурси на прискорене навчання нових працівників. Для пом'якшення проблеми уряд запровадив механізм бронювання військовозобов'язаних на критично важливих підприємствах, зокрема у транспортній сфері, що доз-

воляє стратегічним логістичним компаніям зберегти ядро персоналу від мобілізації на певний період. Втім, процедура бронювання виявилася складною і не всі перевізники змогли скористатися цим інструментом, особливо малі фірми. У підсумку кадровий голод став стримуючим фактором розвитку логістики. За оцінками експертів, дефіцит водіїв вантажівок у 2023 р. був одним з трьох найбільших викликів для транспортної логістики України (нарівні зі зростанням витрат та блокадою судноплавства) [13].

Також слід зазначити, що війна різко підняла собівартість логістичних операцій. По-перше, стрімко зросли ціни на паливе навесні 2022 року через руйнування нафтобаз та ембарго на російські енергоносії. У березні 2022 р. спостерігався дефіцит пального, і ціни на дизель на деякий час фактично вийшли з-під контролю. Держава втрутилась, щоб стабілізувати ситуацію: було скасовано акцизний податок на паливе і знижено ставку ПДВ з 20% до 7%, аби стримати зростання цін на бензин і дизель [14]. Цей крок тимчасово полегшив фінансове навантаження на перевізників і сприяв уникненню транспортного колапсу. Однак згодом податки частково повернули, коли ринок адаптувався. По-друге, війна додала низку непередбачуваних витрат: витрати на безпеку перевезень, страхування воєнних ризиків, маршрути об'їзду, простій на блокпостах тощо. Постійна загроза обстрілів, мінування доріг, захоплення транспортних засобів змусила підприємства інвестувати значні кошти в додаткові заходи безпеки і страхування вантажів. Страхові премії різко зросли — на початку війни українські страховики оцінювали воєнні ризики настільки високо, що вартість страхування вантажу могла сягати 100% його вартості [11]. Фактично це робило страхування неможливим. Лише після кількох місяців, коли накопичилася статистика і стало зрозуміло, що не весь застрахований об'єкт зазнає повного знищення при атаці, тарифи дещо знизилися. Все одно страхування від воєнних ризиків залишалось дорогим і малодоступним для невеликих перевізників. Багато хто вимушено працював без повного покриття ризиків, на свій страх і ризик, що, зрозуміло, підривало фінансову стійкість бізнесу.

Для вантажовласників (виробничих і торгових компаній) передача логістичних функцій на аутсорсинг виявилася рятівною стратегією під час війни. По-перше, зовнішні 3PL-провайдери часто мали краще налагоджені альтернативні маршрути і оперативніше перебудували свої процеси під нові реалії. Вони змогли перемістити склади в західні області, організувати крос-докінг на кордоні, налагодити співпрацю з європейськими перевізниками. По-друге, великі логістичні компанії мали більше фінансових резервів, щоб витримати шок: за даними дослідження, саме дрібні фірми опинилися під найбільшою загрозою закриття через затримки платежів від клієнтів, тоді як великі гравці

навіть розширювали діяльність і наймали персонал у 2023 р. Передача доставки товарів на крупних операторів зменшувала ризик простою чи зриву поставок для замовника. По-третє, аутсорсинг дозволяє компанії-замовнику не нести капітальні витрати на відновлення власного пошкодженого автопарку — замість цього перевізник сам дбає про транспорт, часто використовуючи різні фінансові інструменти для придбання або лізингу необхідних машин. Отже, питання фінансового забезпечення логістичних операторів напряду впливає на стабільність усіх ланцюгів постачання. Якщо перевізники не матимуть доступу до ресурсів для покриття воєнних ризиків і збільшених витрат, то й бізнес, що довіряв їм логістику, зрештою постраждає. Саме тому в наступному розділі розглянуто, які фінансові інструменти були задіяні для підтримки аутсорсингової вантажної діяльності під час війни в Україні.

Сталий розвиток транспортно-логістичного сектору під час війни значною мірою залежить від наявності і дієвості спеціальних фінансових інструментів підтримки. В Україні в 2022–2023 роках сформувався комплекс заходів — як державних, так і за участі міжнародних партнерів, спрямованих на пом'якшення фінансового удару по перевізниках.

Розглянемо ключові інструменти докладніше (табл. 1).

Як видно з табл. 1, в Україні акцент було зроблено на опосередковану підтримку (податкові пільги, страхові гарантії, кредитні програми) та створення умов, за яких комерційні фінансові інструменти (страхування, факторинг, лізинг) могли почати працювати в умовах високих ризиків. Розглянемо детальніше деякі з наведених інструментів і результати їх використання.

Страхування воєнних ризиків є ключовою умовою безпечного функціонування логістики, адже без нього перевізники ризикують залишитися без компенсації у разі втрати вантажу чи транспорту. Класичне страхування зазвичай виключає воєнні ризики [11], тому український уряд і партнери реалізували спеціальні програми. У листопаді 2023 року Кабмін України запустив механізм «Єдність» (Unity Insurance Facility) для страхування суден, що курсують «зерновим коридором» Чорним морем [11]. До програми залучили пул із 14 провідних світових страховиків (з Lloyd's of London), які взяли на себе перший рівень ризику, а держава через Експортно-кредитне агентство забезпечила другий рівень перестрахування на суму 20 млн. долл. для покриття можливих збитків понад ліміти приватних страховиків [11]. Цей механізм дозволив відновити страхування суден і фактично розблокував часткове судноплавство: за підтримки «Єдності» з грудня 2023 по грудень 2024 здійснювалося страхування морських суден, що перевозили експортні вантажі Чорним морем.

Наприкінці 2024 року з'явився інший важливий інструмент — гарантійний механізм від ЄБРР і Аоп. Європейський банк реконструкції та розвитку спільно з брокером Аоп оголосили про програму на 110 млн. євро для страхування воєнних ризиків в Україні [15]. Фактично це механізм перестрахування: ЄБРР своїм гарантійним фондом покриває частину можливих збитків міжнародних страховиків, щоб стимулювати їх надавати поліси українському бізнесу [15]. На старті програма охоплює страхування вантажів, автомобільного транспорту та залізничного рухомого складу, а в перспективі може бути розширена і на інші активи. Очікується, що ця ініціатива дозволить забезпечити страхування товарів і транспорту

Таблиця 1

Фінансові інструменти підтримки вантажної логістики в Україні під час війни

Інструмент	Суть	Як це працювало в Україні
Податкові пільги на пальне	Зменшення ставок акцизу і ПДВ для здешевлення вартості перевезень	З березня 2022 року: акциз — 0%, ПДВ — 7%. Це дало змогу стримати вартість пального і зменшити собівартість перевезень.
Програма страхування «Єдність»	Державно-приватне страхування суден і вантажів від воєнних ризиків	Уряд виділив \$20 млн. через Експортно-кредитне агентство для перестрахування ризиків під час роботи «зернового коридору».
Програма ЄБРР–Аоп	Перестрахування активів (вантажів, транспорту) українських перевізників	ЄБРР гарантує до €110 млн. для зниження вартості страхування логістичних активів (вантажівки, вагони, склади)
Кредитування з держгарантіями	Державна підтримка банків, які кредитують транспортні компанії	Держава гарантує до 80% ризиків по кредитах. Приклад — ЄБРР і Райффайзен Банк надають €200 млн., з яких частина йде на логістику.
Факторинг для перевізників	Продаж боргу за логістичні послуги — перевізник отримує гроші не чекаючи оплати від клієнта	Використовується при роботі з держзамовленнями чи великими фірмами — дозволяє не чекати оплати 30–60 днів
Лізинг транспорту	Придбання вантажівок або причепів у розстрочку без початкового капіталу	Пропонується через «Укресімбанк» і міжнародні лізингові програми за участі донорів (часто з пільговим внеском або компенсацією)

Джерело: систематизовано автором на основі [11–18]

загальною вартістю понад 1 млрд. євро щороку. Президентка ЄБРР Оділь Рено-Бассо підкреслила, що механізм надасть українській необхідну підтримку малому і середньому бізнесу, який зазнав великих втрат від війни, і стане сигналом для інших учасників ринку щодо можливості страхувати військові ризики [15]. Поява таких програм — надзвичайно важливий крок, адже вони відновлюють довіру бізнесу в тому, що його активи захищені, а отже мотивують інвестувати в розвиток перевезень попри військові загрози.

Паралельно приватні страхові компанії України теж почали пропонувати продукти з покриттям військових ризиків (хоч і за високими тарифами). Наприклад, страховик ARX запустив інноваційний поліс військового страхування майна з лімітом відповідальності до 50 млн. долл. [16]. Компанія Colonnade у співпраці з міжнародними партнерами розробила перший в Україні поліс страхування вантажів від військових ризиків з покриттям до 15 млн. євро [17]. Наявність державної перестраховальної підтримки (як у програмі ЄБРР) здатна зробити такі поліси доступнішими за ціною для логістичних операторів. Таким чином, страхування поступово перестає бути «випадковою розкішшю» і стає реальним фінансовим інструментом захисту перевезень навіть у зоні війни.

Кредитно-гарантійна підтримка і стимулювання інвестицій. Ще один важливий напрям — забезпечення перевізників обіговими коштами і можливостями оновити матеріальну базу. Війна призвела до того, що багато логістичних МСП відчули нестачу ліквідності: клієнти затримували оплати, банки спершу обмежили кредитування через високі ризики. Для вирішення цієї проблеми на ринку почали більш активно застосовувати факторинг — продаж дебіторської заборгованості фінансовій компанії з негайним отриманням основної суми. Факторинг дозволяє перевізнику миттєво отримати до 80–90% вартості рахунку за рейс одразу після його виконання, не чекаючи 30–60 днів поки замовник перерахує гроші. Це суттєво підвищує обіговий капітал і захищає від ризику неплатежів. Дослідження свідчать, що факторинг є ефективним інструментом фінансової підтримки малого і середнього бізнесу, особливо коли багато контрагентів працюють з відстрочкою платежу [18]. Уряд також стимулював банки кредитувати підприємців навіть у складних умовах — шляхом запуску програми портфельних гарантій. Держава гарантувала до 80% ризиків за кредитами МСП в рамках військового стану, що спонукало банки видавати позики під адекватні відсотки. Частиною таких кредитів скористалися і транспортні компанії (наприклад, на поповнення пального чи ремонт техніки).

Свою роль відіграли і міжнародні фінансові організації. ЄБРР, як найбільший інституційний інвестор в Україні, оперативно перенаправив ресурси на підтримку реального сектору. З початку великої війни ЄБРР забезпечив вже понад 3 млрд. євро фінансування для українських позичальників через партнерські

банки [18]. Зокрема, у вересні 2025 р. ЄБРР розширив співпрацю з Райффайзен Банком, надавши йому гарантійний інструмент на суму 200 млн. євро для кредитування українського бізнесу [18]. Цей механізм покриває 50% можливих збитків банку за новими позиками підприємствам України, особливий акцент — на критичних галузях, включно з транспортом і логістикою [18]. Завдяки такому розподілу ризиків Райффайзен зобов'язався спрямувати кредити на підтримку перевізників, виробників, аграріїв тощо. Важливо, що частина цих кредитів іде на інвестиційні цілі — придбання нових основних засобів, модернізацію під стандарти ЄС (20% позик мають піти саме на «зелені» технології та оновлення обладнання) [18]. Для позичальників передбачені також гранти від ЄС після успішної реалізації інвестицій, причому для бізнесів, що найбільше постраждали від війни (з втраченими активами чи вимушеним переміщенням), розмір грантових компонентів підвищений. Таким чином, створюється своєрідна комбінація кредиту і гранту, що стимулює відновлення потужностей. Додатково, великий світовий лізинговий бізнес почав цікавитися українським ринком у контексті майбутнього відновлення — очікується, що після стабілізації ситуації міжнародні лізингодавці зайдуть з пропозиціями на оновлення автопарків українських компаній, що буде вигідно і перевізникам, і самим лізинговим фірмам.

Отже, набір фінансових інструментів, застосованих в Україні, охоплює різні аспекти: зменшення витрат (податкові пільги), захист від катастрофічних ризиків (страхування з державною гарантією), підтримка ліквідності (кредити, факторинг) і стимулювання інвестицій (гранти, лізинг).

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку рекомендацій, реалізація яких сприяла б зміцненню фінансової стійкості вантажних перевізників й ефективності аутсорсингової логістики в Україні в умовах триваючої війни та подальшого відновлення економіки. Тож на рисунку 1 подано авторську розробку.

Впровадження наведених рекомендацій вимагатиме скоординованих зусиль уряду, бізнес-спільноти та міжнародних партнерів. Проте такі заходи здатні закласти основу для стійкого відновлення логістики, зробити сектор привабливим для інвестицій та технологічного розвитку навіть у складні часи. Плавне інтегрування української логістичної системи у європейську (через стандарти, інфраструктуру, фінансові механізми підтримки) забезпечить високий рівень надійності та гнучкості перевезень на довгострокову перспективу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах війни логістичний сектор України зіткнувся з масштабними викликами — фізичне знищення інфраструктури та транспорту, різке зростання витрат, відтік кадрів, закриття традиційних маршрутів. У відповідь відбулася прискорена трансформація галузі: бізнес переорієнтував

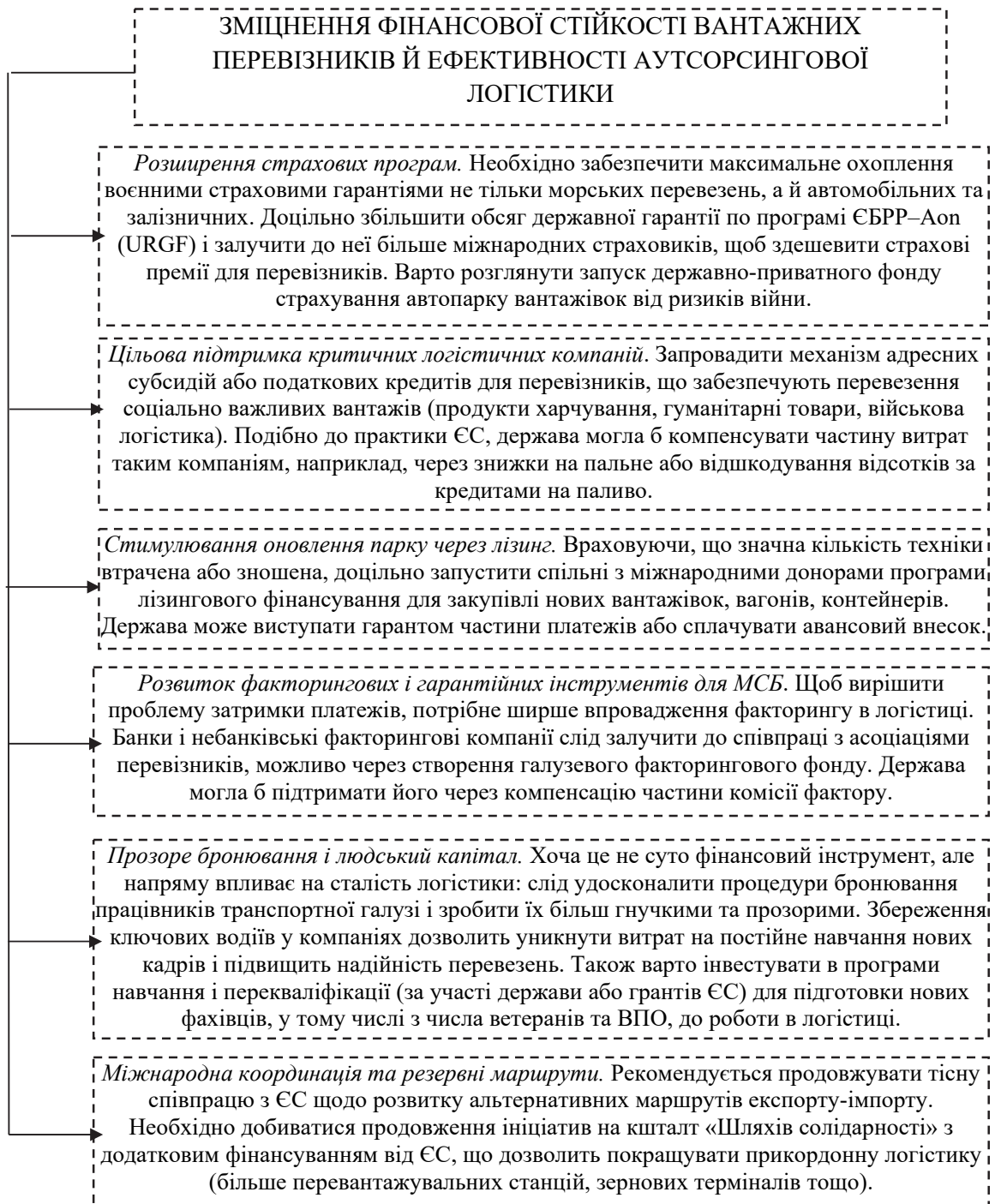


Рис. 1. Розробка рекомендацій, реалізація яких сприяла б зміцненню фінансової стійкості вантажних перевізників й ефективності аутсорсингової логістики в Україні в умовах триваючої війни

Джерело: авторська розробка

вантажопотоки на нові шляхи, активно перейшов на аутсорсинг логістичних послуг, адаптував операційні процеси під воєнні реалії. Аналіз показав, що аутсорсинг вантажних перевезень став важливим інструментом виживання бізнесу, дозволивши сконцентрувати зусилля на основній діяльності та передати логістичні ризики професійним перевізникам. Однак для підтримки такого аутсорсингу необхідні дієві фінансові механізми, адже логістичні оператори

самі потребують ресурсів, щоб працювати у небезпечних умовах.

В Україні у 2022–2025 рр. були застосовані різні інструменти фінансового забезпечення логістики: податкові пільги на паливо, державні гарантії та партнерські програми страхування воєнних ризиків, пільгове кредитування під портфельні гарантії, залучення коштів міжнародних організацій, програми бронювання персоналу та ін.

Міжнародний досвід підтвердив, що подібні фінансові інструменти є ефективними і потрібними. Ситуація в Україні спонукала країни ЄС запровадити власні програми підтримки перевізників (податкові кредити, субсидії на машину, зниження акцизів тощо). Це свідчить, що логістика — стратегічна галузь, без якої економічна стійкість неможлива, і в кризових умовах держава має її підстрахувати. Для України на найближчий час важливо продовжи-

ти й посилити початі ініціативи. На основі аналізу були запропоновані конкретні рекомендації, серед яких: розширення програм воєнного страхування для всіх видів транспорту; адресна підтримка критично важливих логістичних компаній; активніше використання лізингу та факторингу за участі держави; залучення іноземних інвестицій у інфраструктуру через державно-приватні проекти; вдосконалення механізму бронювання кадрів.

Література

1. Блинов В. Є., Череп О. Г. Логістика під час війни та проблеми, з якими стикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28>
2. Шевченко Б., Яковенко Л., Шаравара Р. Фінансові інструменти інноваційного розвитку підприємств логістичної інфраструктури в Україні: теоретичні основи. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2025. Т. 20, № 40. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-20\(40\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-20(40)-14)
3. Шевченко І. О. Фінансові механізми підтримки бізнесу: факторинг, форфейтинг та лізинг. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 148–155. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-148-155>
4. Молодик М. Концептуальні засади управління фінансовими потоками в сучасних логістичних системах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-29>
5. Ніколаєв Д., Цевух С. Сучасне розуміння фінансування ланцюгів постачання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 99–106. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-99-106>
6. Afum E., Agyabeng-Mensah Y., Acquah I. S. K., Baah C., Dacosta E., Owusu C. S., Owusu J. A. Examining the links between logistics outsourcing, company competitiveness and selected performances: the evidence from an emerging country. *The International Journal of Logistics Management*. 2021. Vol. 32, No. 3. P. 1068–1090. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2020-0205>
7. Naletina D., Petljak K., Rožić T. Outsourcing as a challenge for achieving competitive advantage in road freight industry — the case of Croatia. *Promet — Traffic & Transportation*. 2020. Vol. 32, No. 1. P. 127–139. DOI: <https://doi.org/10.7307/ptt.v32i1.3198>
8. Bertalero G., Rosa A., Dalla Chiara B. Analysis of outsourcing conditions for freight transport and logistics among manufacturing companies: insights from a review of data and a field investigation. *Transportation Research Procedia*. 2020. Vol. 45. P. 459–466. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.039>
9. Skochylas R. V., Skochylas N. V. Analysis of the relationship between supply chain management and outsourcing strategies in freight transportation. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2024. No. 1 (20). P. 144–163. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.144-163>
10. Bolgun K. E. Alternative finance technique in the logistics sector: blockchain. *PressAcademia Procedia*. 2023. Vol. 17, No. 1. P. 6–20. DOI: <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2023.1747>
11. Сидоров Д. Між мінами та ракетами. Як бізнес страхує та перевозить вантажі у Чорному морі. 2025. URL: <https://ingo.ua/news/mizh-minami-ta-raketami-yak-biznes-strahuye-ta-perevozit-vantazhi-u-chornomu-mori> (дата звернення: 20.10.2025).
12. Курочка Н. Нові можливості для логістичних бізнесів в Україні під час війни. *CFC Big Ideas*. 2025. <https://cfc-bigideas.com/uk/novi-mozhlyvosti-dlya-logistychnyh-biznesiv-v-ukrayini-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 20.10.2025).
13. Шляхи адаптації логістики до війни: поточні виклики, відновлення та інвестиції. Агробізнес сьогодні. 24 листопада 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/infrastruktura-rynku/item/28394-shliakhy-adaptatsii-lohistyky-do-viiny-potochni-vyklyky-vidnovlennia-ta-investysii.html> (дата звернення: 20.10.2025).
14. Гонтаренко О. Реалізація пального за воєнного стану: ПДВ та акциз. 2024. URL: <https://egolovbuh.expertus.com.ua/964001> (дата звернення: 20.10.2025).
15. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України ЄБРР та Aon запускають програму на 110 млн. євро для страхування воєнних ризиків в Україні. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/0317c228-69a5-4d61-8b2a-75fed530f3d2?lang=uk-UA&title=BrrTaAonStrakhuvanniaVonnikhRizikiv> (дата звернення: 27.10.2025).
16. UkraineInvest. Ukraine has created a multi-level system of investment insurance against war risks. Kyiv: Ukraine Investment Promotion Office, 2025. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraine-has-created-a-multi-level-system-of-investment-insurance-against-war-risks> (дата звернення: 25.10.2025).
17. Страхова компанія «Colonnade Ukraine». Cargo insurance: комплексне страхування вантажів у транзиті. Київ: Colonnade Ukraine, URL: https://colonnade.com.ua/cargo_business (дата звернення: 20.10.2025).

18. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). EBRD extends new guarantee to Raiffeisen Bank Ukraine to unlock €200 million of business finance. 10 Sep. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-extends-new-guarantee-to-raiffeisen-bank-ukraine-to-unlock.html> (дата звернення: 25.10.2025).

References

1. Blynov, V. Ye., & Cherep, O. H. (2025). Lohistyka pid chas viiny ta problemy, z yakymy ztykaiutsia pereviznyky [Logistics during war and challenges faced by carriers]. *Stalyi rozvytok ekonomiky — Sustainable Economic Development*, 1(52). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28> [in Ukrainian].
2. Shevchenko, B., Yakovenko, L., & Sharavara, R. (2025). Finansovi instrumenty innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv lohistychnoi infrastruktury v Ukraini: teoretychni osnovy [Financial instruments of innovative development of logistics infrastructure enterprises in Ukraine: theoretical foundations]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya "Ekonomika" — Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics"*, 20(40). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-20\(40\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-20(40)-14) [in Ukrainian].
3. Shevchenko, I. O. (2024). Finansovi mekhanizmy pidtrymky biznesu: faktorynh, forfeitnyh ta lizynyh [Financial mechanisms of business support: factoring, forfaiting, and leasing]. *Visnyk Shkhidnoukrajinskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia — Bulletin of the East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, 6(286), 148–155. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-148-155> [in Ukrainian].
4. Molodyk, M. (2024). Kontseptualni zasady upravlinnia finansovymy potokamy v suchasnykh lohistychnykh systemakh [Conceptual principles of financial flow management in modern logistics systems]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economics and Society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-29> [in Ukrainian].
5. Nikolaiev, D., & Tsevuikh, S. (2025). Suchasne rozuminnia finansuvannia lantsiuhiv postachannia [Modern understanding of supply chain finance]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" — Scientific Notes of the University "KROK"*, 3(79), 99–106. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-99-106> [in Ukrainian].
6. Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., Acquah, I. S. K., Baah, C., Dacosta, E., Owusu, C. S., & Owusu, J. A. (2021). Examining the links between logistics outsourcing, company competitiveness and selected performances: The evidence from an emerging country. *The International Journal of Logistics Management*, 32(3), 1068–1090. <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2020-0205>
7. Naletina, D., Petljak, K., & Rožić, T. (2020). Outsourcing as a challenge for achieving competitive advantage in road freight industry — The case of Croatia. *Promet — Traffic & Transportation*, 32(1), 127–139. <https://doi.org/10.7307/ptt.v32i1.3198>
8. Bertalero, G., Rosa, A., & Dalla Chiara, B. (2020). Analysis of outsourcing conditions for freight transport and logistics among manufacturing companies: Insights from a review of data and a field investigation. *Transportation Research Procedia*, 45, 459–466. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.039>
9. Skochyliash, R. V., & Skochyliash, N. V. (2024). Analysis of the relationship between supply chain management and outsourcing strategies in freight transportation. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(20), 144–163. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.144-163>
10. Bolgun, K. E. (2023). Alternative finance technique in the logistics sector: Blockchain. *PressAcademia Procedia*, 17(1), 6–20. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2023.1747>
11. Sydorov, D. (2025). Mizh minamy ta raketamy. Yak biznes strakhuie ta perevozyt vantazhi u Chornomu mori [Between mines and missiles. How business insures and transports cargo in the Black Sea]. *Ingo Ukraine*. <https://ingo.ua/news/mizh-minami-ta-raketami-yak-biznes-strahuye-ta-perevozit-vantazhi-u-chornomu-mori> [in Ukrainian].
12. Kurochka, N. (2025). Novi mozhlyvosti dlia lohistychnykh biznesiv v Ukraini pid chas viiny [New opportunities for logistics businesses in Ukraine during the war]. *CFC Big Ideas*. <https://cfcbigideas.com/uk/novi-mozhlyvosti-dlya-logistychnykh-biznesiv-v-ukrayini-pid-chas-viiny/> [in Ukrainian].
13. Shliakhy adaptatsii lohistyky do viiny: potochni vyklyky, vidnovlennia ta investytsii [Ways of adapting logistics to war: current challenges, recovery, and investments]. (2023, November 24). *Ahrobiznes sohodni — Agribusiness Today*. <https://agro-business.com.ua/agro/infrastruktura-rynku/item/28394-shliakhy-adaptatsii-lohistyky-do-viiny-potochni-vyklyky-vidnovlennia-ta-investytsii.html> [in Ukrainian].
14. Hontarenko, O. (2024). Realizatsiia palnogo za voiennoho stanu: PDV ta aktsyz [Fuel sales under martial law: VAT and excise]. *E-Holovbukh*. <https://egolovbukh.expertus.com.ua/964001> [in Ukrainian].
15. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2024). YeBRR ta Aon zapuskaiut programu na 110 mln yevro dlia strakhuvannia voiennykh ryzykiv v Ukraini [EBRD and Aon launch a €110 million war risk insurance program in Ukraine]. <https://me.gov.ua/News/Detail/0317c228-69a5-4d61-8b2a-75fed530f3d2?lang=uk-UA> [in Ukrainian].
16. UkraineInvest. (2025). Ukraine has created a multi-level system of investment insurance against war risks. *Ukraine Investment Promotion Office*. <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraine-has-created-a-multi-level-system-of-investment-insurance-against-war-risks>
17. Colonnade Ukraine. (n.d.). Cargo insurance: kompleksne strakhuvannia vantazhiv u tranzyti [Cargo insurance: comprehensive cargo insurance in transit]. *Colonnade Ukraine*. https://colonnade.com.ua/cargo_business [in Ukrainian].
18. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2025, September 10). EBRD extends new guarantee to Raiffeisen Bank Ukraine to unlock €200 million of business finance. <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-extends-new-guarantee-to-raiffeisen-bank-ukraine-to-unlock.html>

UDC 334.012.64:331.5

Zaika Svitlana

*PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University*

Заїка Світлана Олександрівна

*кандидат економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет
ORCID: 0000-0001-8132-7643*

Bohomolova Kateryna

*PhD in Economics, associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University*

Богомолова Катерина Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет
ORCID: 0000-0002-1042-825X*

Slipukha Tetiana

*Assistant Professor of the Department of Tractors and Automobiles
National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine*

Сліпуха Тетяна Іванівна

*асистент кафедри тракторів і автомобілів
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: 0009-0000-3921-5517*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11608

МЕНЕДЖМЕНТ

MOTIVATING FACTORS FOR STARTING YOUR OWN BUSINESS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Summary. Introduction. Martial law significantly changes the structure of employment and the nature of citizens' economic behavior, which increases interest in starting one's own business. The reduction in traditional employment opportunities and changes in the nature of employment are prompting citizens to seek new avenues for professional and financial self-fulfillment. Under such conditions, self-employment is increasingly seen as a way to secure income, achieve autonomy in decision-making, and adapt to changes in the labor market.

The purpose of the study is to identify the motivational factors that encourage Ukrainian citizens to start their own businesses in conditions of martial law, and to investigate the characteristics of the formation of intentions to transition to independent economic activity.

Materials and methods. The study uses scientific publications, statistical materials, and analytical reports that reflect changes in the field of entrepreneurship and employment. To achieve the goal, a systematic method was used to reveal the structure of motivational factors, a generalization method was used to identify common trends in the formation of entrepreneurial intentions, and a logical-analytical method was used to interpret scientific sources and factual data.

Results. In the course of the study, the main groups of motivational factors influencing citizens' decisions to start their own business were identified, the systematization of which made it possible to explain the change in the behavior of the population in the conditions of martial law and to show that intentions for independent activity are formed under the influence of their interaction. It has been established that digital opportunities and support programs, in particular microgrants, create additional conditions for starting one's own projects with limited resources. The results obtained reflect the trends of citizens' transition to independent economic activity and the expansion of areas of activity available to small businesses.

Prospects. Further research may focus on assessing the impact of individual factors on citizens' intentions to start their own business, determining the effectiveness of government support programs, and analyzing new forms of economic activity that are becoming widespread in conditions of martial law. The results obtained can be used to improve small business development programs and to develop support mechanisms for citizens who plan to start their own businesses.

Key words: own business, entrepreneurship, motivational factors, independent economic activity, own projects.

Анотація. Вступ. Умови воєнного стану суттєво змінюють структуру зайнятості населення та характер економічної поведінки громадян, що посилює інтерес до започаткування власної справи. Зменшення можливостей традиційного працевлаштування та зміна характеру зайнятості спонукають громадян шукати нові шляхи професійної і фінансової самореалізації. За таких умов самостійна економічна діяльність дедалі частіше розглядається як спосіб забезпечення доходу, досягнення автономії у прийнятті рішень і пристосування до змін на ринку праці.

Мета дослідження полягає у з'ясуванні мотиваційних факторів, що спонукають громадян України відкривати власну справу в умовах воєнного стану, та у дослідженні особливостей формування намірів щодо переходу до самостійної економічної діяльності.

Матеріали і методи. У дослідженні використано наукові публікації, статистичні матеріали та аналітичні звіти, що відображають зміни у сфері підприємництва та зайнятості. Для досягнення мети застосовано системний метод для розкриття структури мотиваційних факторів, метод узагальнення – для визначення спільних тенденцій формування підприємницьких намірів, а також логіко-аналітичний метод для інтерпретації наукових джерел і фактичних даних.

Результати. У процесі дослідження визначено основні групи мотиваційних факторів, що впливають на рішення громадян щодо відкриття власної справи, систематизація яких дала змогу пояснити зміну поведінки населення в умовах воєнного стану та показати, що наміри до самостійної діяльності формуються під впливом їх взаємодії. Встановлено, що цифрові можливості та програми підтримки, зокрема мікрогранти, створюють додаткові умови для започаткування власних проєктів за обмежених ресурсів. Отримані результати відображають тенденції переходу громадян до самостійної економічної активності та розширення сфер діяльності, доступних для малого підприємництва.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку впливу окремих факторів на наміри громадян створювати власну справу, визначення ефективності державних програм підтримки та аналіз нових форм економічної активності, що набувають поширення в умовах воєнного стану. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення програм розвитку малого підприємництва та формування механізмів підтримки громадян, які планують розпочати самостійну діяльність.

Ключові слова: власна справа, підприємництво, мотиваційні фактори, самостійна економічна діяльність, власні проєкти.

Problem statement. The deepening of economic transformations in Ukraine and the prolonged martial law are significantly changing the conditions in which citizens make decisions about their professional development, which contributes to a growing interest in starting their own business as a way to restore financial balance and ensure more predictable prospects. As a result of these changes, part of the population is gradually reorienting itself towards independent economic activity, which is seen as an opportunity to provide material support for the family and at the same time expand one's own professional prospects, forming new trends in the development of entrepreneurship.

The growing interest in starting one's own business is also explained by a shift in priorities in the behavior of citizens, who increasingly value the ability to organize their own work as an important resource. This process is linked to changes in working conditions, restrictions on access to stable sources of income, and a rethinking of one's own capabilities during the pe-

riod of martial law. At the same time, a new system of motivational factors is gradually forming, which directs citizens to make decisions about starting their own business and determines the nature of their economic behavior.

The study of motivational factors is important because it provides an understanding of how the population responds to changes that affect living and working conditions. Awareness of the motives underlying the start-up of one's own business makes it possible to assess more deeply the trends in the development of small entrepreneurship and to determine the directions for its support. A systematic analysis of such processes helps to identify a range of practical tasks related to finding effective solutions to support citizens who want to organize their own activities, and also contributes to laying the groundwork for the country's further economic recovery in a state of martial law.

Analysis of recent studies and publications. In recent years, scientific publications have paid

considerable attention to the changes taking place in Ukrainian entrepreneurship under the influence of martial law, as well as to the factors that motivate citizens to start their own businesses. In particular, research by O. Vytvytska, S. Suvorova, and A. Koryugin [2] reveals the importance of digital communication and promotion channels, emphasizing that during wartime, they become one of the leading means of maintaining interaction with consumers and forming new areas of entrepreneurial activity. The researchers emphasize that the use of digital services allows future entrepreneurs to reduce start-up costs and activate their own projects even in conditions of economic instability.

The work of I. Gontareva, V. Yevtushenko, and D. Mikhailenko [4] is devoted to the transformation of entrepreneurship during martial law, examining characteristic changes in the structure of small businesses and identifying the areas that remain most promising for starting a business in crisis conditions. The authors emphasize that the population is increasingly choosing independent economic activity as a means of restoring income and reducing dependence on the unstable labor market. Similar conclusions can be found in the studies by T. Melnyk [9; 10], which examine the conditions for the existence of Ukrainian business during the war and justify the need to search for new sources of financial support capable of stimulating the opening of one's own business and the expansion of entrepreneurial activity.

The issue of the transformation of entrepreneurship is studied by T. Murovana and O. Losheniuk [9; 12], who highlight changes in the behavior of entrepreneurs caused by the disruption of traditional economic ties and increased risks, and emphasize that in such conditions, it is particularly important to make decisions related to the independent organization of work, which explains the growing interest in starting one's own business even with limited resources.

In her study [13], N. Namliieva emphasizes that the changes caused by the state of war are forming a new motivation for citizens to engage in entrepreneurial activity, as they seek to gain the ability to manage their working hours, control their own income, and adapt their activities to the new realities. The author explains that the decision to start one's own business is increasingly linked not only to economic expectations, but also to the desire to enhance personal autonomy and a sense of stability.

An important source of factual information is the United Nations Development Programme report [14], which analyzes the state of micro, small, and medium-sized enterprises and identifies trends that influence citizens' activity in starting their own projects. The document emphasizes that a significant proportion of entrepreneurs who have started businesses in recent years have been driven by a desire to meet the basic needs of their families and adapt their activities to changes in the labor market.

The study by M. Rybak, O. Stefanuk, N. Galunets, and M. Sidnenko focuses on opportunities for entrepreneurship development through new formats of activity and the search for internal resources to start one's own business [15; 16]. The researchers consider the issue of restoring the economic activity of citizens through the creation of their own projects and emphasize that such decisions are often influenced by personal aspirations for self-realization, independence, and professional development.

According to K. Shaposhnikov and S. Shut, an innovative approach to organizing the activities of individuals who start or expand their own business is based on internal motivations related to the desire to use new technologies and implement their own ideas in the form of practical activities [17].

A summary of scientific sources gives reason to assert that the issue of motivation to start one's own business is actively researched in modern economic science. At the same time, existing publications show a lack of comprehensive analysis of motivational factors, taking into account the combination of economic, social, and personal motives of citizens during martial law, so further research on this issue is relevant.

The purpose of the article was to identify the motivational factors that encourage Ukrainian citizens to start their own business in conditions of martial law, and to study the peculiarities of forming intentions to transition to independent economic activity.

Presentation of the main research material. Studying the motivational factors for starting one's own business under martial law requires the formation of a comprehensive understanding of changes in the economic behavior of the population, since the transformation of the labor market, changes in the availability of sources of income, and the transition to new forms of employment give rise to new decision-making mechanisms. The growing role of self-employment indicates that citizens are responding to changes in the structure of employment by seeking forms of economic activity that allow them to generate income regardless of external conditions. This is confirmed by recent studies, which highlight the decline in traditional employment opportunities and the emergence of a large group of the population that forced to switch to alternative ways of earning income.

In such a situation, the decision to start one's own business is influenced by a combination of economic, social, professional, and organizational factors that form a set of motives and determine the behavior model of citizens (Table 1).

Structuring motives in this format allows for a deeper analysis, which necessitates examining the content of each group and determining their mutual influence on citizens' readiness to start their own business.

The decision to start one's own business is shaped by economic factors, as they determine the initial

Table 1

**The main groups of motivational factors for starting your own business
in a state of martial law**

Group of factors	Characteristics of motivation
Economic	Desire to ensure a stable income Search for alternatives to unstable employment Compensation for loss of income sources
Social	The desire to balance work with family responsibilities The need to support the family's well-being The ability to organize work in a convenient manner
Professional	The desire to use existing knowledge The need to resume professional activity Intention to realize one's abilities
Digital opportunities	Use of online platforms Availability of remote work Use of digital tools to promote activities
Support programs	Participation in microgrants Access to consultations Opportunity to obtain start-up capital

Source: own development

need to find a source of income in conditions of limited opportunities for hired labor. Changes in forms of employment, a decrease in the number of vacancies, and irregular income have led to a situation in which citizens began to consider their own business as a real way to ensure financial stability. A study by T. Melnyk indicates that a significant part of the population chooses self-employment in response to the loss of stable sources of income, which indicates the leading role of economic motives during the period of martial law [11]. Similar observations are contained in the UN Development Programme report, which emphasizes that for many entrepreneurs, starting their own business was a way to meet the basic needs of their families in conditions of reduced availability of traditional employment [14].

Economic motives reinforce social ones, shaping citizens' desire to organize their work in a way that allows them to balance their professional activities with family responsibilities and life needs. In her work, N. Namlieva [13] emphasizes that for a significant portion of citizens, the ability to independently determine the duration and schedule of work is a decisive factor in favor of starting their own business, as it allows them to adapt their work schedule to the conditions of life during martial law. This trend is confirmed by T. Murovana and O. Losheniuk, who note that for internally displaced persons, their own business is often the only form of activity that allows them to work regardless of their place of residence and the availability of vacancies in local markets. [9; 12].

Professional factors also play a significant role, as they create conditions for citizens to use their existing knowledge and experience in a new format. Scientific research [4; 16] notes a trend whereby a significant proportion of professionals who have lost their jobs or are unable to continue working in their previous

field choose to start their own business as a way to maintain their professional skills, expand their client base, or realize their individual abilities. M. Rybak's study emphasizes that the desire to realize one's own ideas and use new ways of organizing activities can be a separate motive for independently initiating projects, which reinforces the importance of professional factors during martial law [15].

An additional motivating factor is the spread of digital opportunities, which allow activities to be organized at minimal cost and provide access to a wide audience regardless of territorial restrictions. A study by O. Vitvitskaya, S. Suvorova, and A. Koryugin emphasizes that digital services provide the opportunity to promote activities, establish communications, and make sales remotely, which makes starting one's own business more accessible to citizens who do not have significant start-up resources [2]. O. Kyrychenko's work [8] emphasizes that digital technologies form the basis for organizing new formats of economic activity and create additional opportunities for citizens who want to start their own business with limited resources. Similar conclusions are presented in the work of O. Yurchenko, O. Chernyshova, and I. Stoyka [18], which states that digital solutions allow activities to be organized regardless of place of residence and contribute to the formation of new areas of economic activity.

An important element in the structure of motivational factors is the role of support programs. The microgrant program "Own Business" provides access to start-up capital, consultations, and training resources, allowing citizens to start a business even if they do not have their own savings. Government materials indicate an increase in the number of applications to participate in the program and an expansion of the range of projects being implemented thanks to financial assistance [1; 3]. The Employment Service

emphasizes that a significant portion of program participants use the funds received to create small manufacturing or service projects [6]. Analytical materials from the European Business Association indicate that state support programs create additional incentives for citizens who consider self-employment as a way to restore their income during martial law [5]. The availability of such opportunities reduces the risks for people who do not have sufficient resources, which in turn increases the population's willingness to engage in self-employment [10].

A summary of the above provisions shows that the decision to start one's own business is influenced by the interaction of economic, social, professional, and organizational factors, and their combination reflects the real needs of the population during martial law. The motivational structure is multidimensional and multi-level, which allows it to be viewed as a model in which each motive reinforces the action of others, forming a comprehensive readiness for independent economic activity.

Conclusions and prospects for further research. The study provided a comprehensive overview of the structure of motivational factors that determine citizens' decisions to start their own business in conditions of martial law. The analysis showed that economic, social, professional, and organizational motives form an interconnected system in which each factor reinforces the effect of the others, and their combination in conditions of a sharp decline in labor market stability explains the population's growing willingness to move into self-employment.

It was found that economic motives are the basic factor in the formation of interest in starting one's own business, as citizens seek to ensure stable incomes and compensate for the loss of employment opportunities. On this basis, social motives reinforce the importance of economic ones, as they make it possible to organize work in a way that is consistent with individual living conditions, family needs, and the need to combine

work with everyday responsibilities. This interaction of motives is complemented by the professional aspirations of citizens who have experience, accumulated knowledge, and a desire to realize their own abilities, which creates an opportunity to resume professional activity or try their hand at another field.

Digital opportunities strengthen the motivational model by reducing dependence on place of residence, cutting work organization costs, and opening up access to new formats of interaction. The widespread use of online platforms and remote forms of work makes it much easier to start your own business, which expands the range of available solutions for citizens during martial law.

Support programs play a special role in shaping motivation, primarily the "Own Business" microgrant program, which provides access to start-up capital and consulting resources. The results of the analysis show that such programs not only reduce financial risks but also strengthen citizens' confidence in their own capabilities, which significantly affects their willingness to start independent activities in difficult economic conditions.

Overall, the system of motives that influences entrepreneurial decisions during wartime is complex and is shaped by a combination of economic, social, professional, and digital factors, which are reinforced by the opportunities offered by government support programs. The results obtained give reason to believe that the development of one's own business during wartime is a reaction of citizens to changing working conditions and, at the same time, reflects broader processes of transformation of the economic behavior of the population. In view of this, further research could focus on a more in-depth analysis of the impact of individual factors on citizens' willingness to start entrepreneurial activities, as well as on assessing the effectiveness of support programs in the process of transition to independent economic interaction in the field of labor.

Література

1. «Власна справа»: розширення можливостей в отриманні мікрогрантів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vlasna-sprava-rozshyrennia-mozhlyvostei-v-otrymanni-mikrohrantiv> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
3. Власна справа: більше українців зможуть отримати гранти на старт або розвиток бізнесу у 2025 році. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ca2eb10c-4f90-4215-a210-1b23aa410bfc?lang=uk-UA> (дата звернення: 14.11.2025).
4. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Михайленко Д. Г. Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-04/4> (дата звернення: 12.11.2025).
5. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати. URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty/> (дата звернення: 10.11.2025).
6. Держслужба зайнятості: Нові переможці 17 хвили програми «Власна справа» підприємців отримають фінансову підтримку для бізнесу на понад 103 млн. грн. URL: <https://koda.gov.ua/derzhsluzhba-zajnyatosti-novi-peremozhcz-17-hvyli>

programy-vlasna-sprava-pidpryyemcziv-otrymayut-fiansovu-pidtrymku-dlya-biznesu-na-ponad-103-mln-grn/ (дата звернення: 11.11.2025).

7. Заїка С. О., Богомолова К. С., Сліпуча Т. І. Формування підприємницької ідеї в умовах ринкової невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 5 (20). С. 69–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-10>

8. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>

9. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>

10. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, № 3. URL: <https://is-journal.com/is/article/download/207/116/346> (дата звернення: 10.11.2025).

11. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)

12. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2144/2073> (дата звернення: 11.11.2025).

13. Намлієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>

14. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН в Україні. Київ, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-malita-seredni-biznesy-v-ukrayini> (дата звернення: 13.11.2025).

15. Рибак М. Інноваційне підприємництво як ключова ознака сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-153>

16. Стефанюк О., Галунець Н., Сідненко М. Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>

17. Шапошников К. С., Шут С. О. Внутрішні та зовнішні чинники забезпечення ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09>

18. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1464> (дата звернення: 11.11.2025).

References

1. Vlasna sprava: rozshyrennia mozhlyvostei v otrymanni mikrohrantiv. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/vlasna-sprava-rozshyrennia-mozhlyvostei-v-otrymanni-mikrohrantiv>

2. Vytvytska, O., Suvorova, S. and Koriuhin, A. (2022). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na rozvytok pidpryyemnytstva v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>

3. Vlasna sprava: bilshe ukraintsiv zmozhut otrymaty hranty na start abo rozvytok biznesu u 2025 rotsi. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/ca2eb10c-4f90-4215-a210-1b23aa410bfc?lang=uk-UA>

4. Hontareva, I. V., Yevtushenko, V. A. and Mykhailenko, D. H. (2023). Osoblyvosti rozvytku pidpryyemnytstva v umovakh viiskovykh dii ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (7). Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-04/4>

5. Derzhavna pidtrymka biznesu pid chas viiny: shcho treba znaty. Available at: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-viiny-shcho-treba-znaty/>

6. Derzhsluzhba zainiatiosti: Novi peremozhchi 17 khvyli prohramy “Vlasna sprava” pidpryyemstv otrymaiut finansovu pidtrymku dlia biznesu na ponad 103 mln hrn. Available at: <https://koda.gov.ua/derzhsluzhba-zainiatiosti-novi-peremozhchi-17-hvyli-programy-vlasna-sprava-pidpryyemcziv-otrymayut-fiansovu-pidtrymku-dlya-biznesu-na-ponad-103-mln-grn/>

7. Zaika, S. O., Bohomolova, K. S. and Slipukha, T. I. (2025). Formuvannia pidpryyemnyskoi idei v umovakh rynkovoi nevyznachenosti. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 5(20), pp. 69–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-10>

8. Kyrychenko, O. (2023). Upravlinnia investytsiino-innovatsiynym zabezpechenniam vprovadzhennia rozvytku malo-ho ta serednoho biznesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Veheni zapysky Universytetu “KROK”*, 4(72), pp. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>

9. Losheniuk, O. V. and Murovana, T. O. (2023). Ryzyky vedennia biznesu v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh podolannia. *Efektivna ekonomika*, (2). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>

10. Melnyk, T. (2023). Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3). Available at: <https://is-journal.com/is/article/download/207/116/346>

11. Melnyk, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymuliuvannia rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2(100), pp. 3–11. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)

12. Murovana, T. O. (2023). Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voiennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2144/2073>
13. Namliieva, N. (2023). Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(47), pp. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
14. Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. (2024). *UNDP Ukraine*. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-malita-seredni-biznesy-v-ukrayini>
15. Rybak, M. (2024). Innovatsiine pidpriemnytstvo yak kliuchova oznaka staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-153>
16. Stefaniuk, O., Halunets, N. and Sidnenko, M. (2023). Priorytety rozvytku biznesu u voiennyi chas. *Ekonomika ta suspilstvo*, (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>
17. Shaposhnykov, K.S. and Shut, S.O. (2025). Vnutrishni ta zovnishni chynnyky zabezpechennia efektyvnosti innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemnytstva. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (19). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09>
18. Yurchenko, O., Chernyshova, O. and Stoika, I. (2022). Digital-transformatsiia biznesu v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1464>

УДК [330.332+330.341.1]»71» (477)

Бондар-Підгурська Оксана Василівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Bondar-Pidhurska Oksana

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management
Poltava University of Economics and Trade*

ORCID: 0000-0001-7792-4023

Бакланов Станіслав Олексійович

*аспірант
Полтавського університету економіки і торгівлі*

Baklanov Stanislav

*Postgraduate Student of the
Poltava University of Economics and Trade*

ORCID: 0009-0004-6529-5193

Курзанцев Дмитро Володимирович

*аспірант
Полтавського університету економіки і торгівлі*

Kurzantsev Dmytro

*Postgraduate Student of the
Poltava University of Economics and Trade*

ORCID: 0009-0007-0060-1112

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11597

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ: РОЗПОДІЛ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ВІДПОВІДНО ДО МІСЦЕВИХ ПРОБЛЕМ, ПРІОРИТЕТІВ І ЖВІ НАСЕЛЕННЯ

RETHINKING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT AGENDA: ALLOCATION OF CAPITAL INVESTMENTS ACCORDING TO LOCAL ISSUES, PRIORITIES, AND VITAL INTERESTS OF THE POPULATION

Анотація. Вступ. Сталий розвиток — це ключовий напрям глобальної політики. Проте, останні опитування серед дослідчених експертів зі сталого розвитку з 72 країн показали неоднозначні результати: «понад дев'ять із десяти респондентів підтвердили, що порядок денний сталого розвитку потребує перегляду, і половина експертів закликали до радикального його перегляду». Тому, стійкість глобального порядку денного нині знаходиться «під питанням».

Отже, на тлі реалізації цілей сталого розвитку актуалізується питання необхідності перегляду та переосмислення його порядку денного, що стає «поворотним моментом для глобальної стійкості», а також для кожного окремого підприємства.

Мета статті — переосмислення порядку денного сталого розвитку відповідно до місцевих проблем, пріоритетів і ЖВІ (життєво важливих інтересів) населення на засадах оптимізації процесу розподілу капітальних інвестицій як першопричини ситуації в умовах викликів і шоків сьогодення, а також надання дієвих рекомендацій у цьому форматі.

У процесі здійснення дослідження було використано наукові методи: аналізу та синтезу; візуалізації, табличний, графічний і логічного узагальнення результатів.

Результати. На основі комплексного підходу виокремлено суть, роль і значення капітальних інвестицій для розвитку конкретного підприємства та національного господарства загалом. Позиціоновано капітальні інвестиції як умову та підґрунтя реалізації цілей сталого розвитку, а також можливість протистояння нинішнім викликам і шокам, котрі перешкоджають йому. Підкреслено важливість справедливого та оптимального розподілу капітальних інвестицій для ефективної реалізації цілей сталого розвитку. При цьому узагальнено та візуалізовано виклики і перспективи сталому розвитку.

На основі аналізу розподілу капітальних інвестицій за галузями національного господарства 2010–2024 рр. зроблено висновок, що структура економіки України поступово змістилась від індустріальної до аграрно-соціальної – частка промисловості знижується, а роль сільського господарства, державного сектору та охорони здоров'я зростає. Водночас відбувається посилення ролі держави та соціальних галузей – після 2014 р. та особливо після 2020 р., що вказує на зростання бюджетного фінансування та витрат на оборону, медицину, соціальну підтримку. Крім того, технологічні та інформаційні галузі демонструють динаміку росту, але ще не досягли провідної ролі. Разом із тим, будівництво й фінансовий сектор переживають стагнацію, втрачаючи вплив. В результаті рівень диверсифікації економіки підвищився, проте частка секторів із високою доданою вартістю залишається низькою. Подібна ситуація може бути викликана неоптимальним розподілом інвестицій в країні та політикою, яку проводить уряд. Водночас зауважено, що в період нинішніх викликів і шоків розподіл капітальних інвестицій має відбуватися відповідно до ЖВІ населення та тісно корелюватися із цілями сталого розвитку.

Представлено карту відповідності галузей національного господарства цілям сталого розвитку (SDGs), що використана для оцінки секторного розподілу капітальних інвестицій із Цілями сталого розвитку («сектор → SDG») України у 2024 році.

На основі комплексного, системного та ситуаційного підходу, а також застосування принципу золотого перетину візуалізовано та рекомендовано до використання карту оптимального розподілу капітальних інвестицій для України з прив'язкою до Цілей сталого розвитку (SDGs) у повоєнний період, що має забезпечити вчасне їх виконання та збалансований розвиток країни.

Перспективи та подальші дослідження. Перспективою подальших досліджень можуть стати: 1) наукові розвідки у межах вивчення проблеми переосмислення порядку денного сталого розвитку пов'язані, насамперед, із пошуком нових методологічних підходів до оцінки ефективності розподілу капітальних інвестицій відповідно до місцевих потреб, пріоритетів і рівня якості життя населення. Важливим напрямом є розроблення інтегрованих індикаторів, що дозволять одночасно враховувати економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти розвитку територій; 2) питання регіоналізації глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР) та адаптації їх до місцевих контекстів із урахуванням соціально-демографічних, ресурсних і екологічних особливостей. Доцільним є створення моделей оптимального розподілу інвестицій між секторами економіки за принципами системного балансу або «золотої пропорції», що сприятиме гармонізації розвитку та зменшенню диспропорцій між регіонами; 3) дослідження впливу якості життя на формування інвестиційної привабливості територій, а також ролі соціального капіталу, інституційної довіри та громадської участі у підвищенні ефективності використання капітальних ресурсів; 4) використання штучного інтелекту та аналітики великих даних для прогнозування локальних потреб, визначення точок зростання і моделювання соціально-економічних ефектів сталих інвестицій.

Загалом подальші дослідження у цій сфері мають міждисциплінарний характер і можуть стати основою для формування нової парадигми «інвестиційної стійкості», орієнтованої не лише на економічну результативність, а й на довгострокове підвищення якості життя населення, підвищення рівня задоволення ЖВІ та гармонійний розвиток суспільства.

Ключові слова: капітальні інвестиції, цілі сталого розвитку, оптимальний розподіл, життєво важливі інтереси населення, підприємство, порядок денний сталого розвитку, національна економіка.

Summary. Introduction. Sustainable development is a key dimension of global policy. However, recent surveys of experienced sustainability experts from 72 countries showed mixed results: “more than nine out of ten respondents confirmed that the sustainable development agenda needs revision, and half of the experts called for its radical revision”. Therefore, the resilience of the global agenda is currently ‘under question’. Consequently, against the backdrop of implementing the Sustainable Development Goals, the need to revise and reinterpret this agenda becomes increasingly relevant, marking a ‘turning point for global resilience’ as well as for each individual enterprise.

The purpose of the paper is to reinterpret the Sustainable Development Agenda in accordance with local problems, priorities, and the vital interests (VIs) of the population, based on optimizing the process of capital investment allocation as the underlying cause of the current situation in the context of modern challenges and shocks, and to provide practical recommendations within this framework.

Methods. The study employed scientific methods of analysis and synthesis, visualization, tabular and graphical representation, and logical generalization of results.

Results. Using a comprehensive approach, the study identifies the essence, role, and significance of capital investment for the development of both individual enterprises and the national economy as a whole. Capital investment is positioned as a prerequisite and foundation for achieving the Sustainable Development Goals, as well as a mechanism for addressing current challenges and shocks that hinder sustainability. The importance of fair and optimal allocation of capital investments for the effective implementation of SDGs is emphasized. The main challenges and prospects of sustainable development are generalized and visualized.

Based on an analysis of the distribution of capital investments across sectors of the national economy from 2010 to 2024, it is concluded that the structure of Ukraine's economy has gradually shifted from an industrial to an agrarian-social model: the

share of industry is declining, while the role of agriculture, the public sector, and healthcare is increasing. At the same time, the role of the state and social sectors has strengthened – particularly after 2014 and even more so after 2020-indicating a rise in budget financing and expenditures on defense, healthcare, and social support. Meanwhile, technological and information industries are demonstrating positive growth dynamics but have not yet achieved a leading position. Conversely, the construction and financial sectors are experiencing stagnation and losing influence. As a result, the overall level of economic diversification has increased, yet the share of high value-added sectors remains low. This situation may be attributed to suboptimal investment allocation and government policy. Moreover, it is noted that in the current period of crises and shocks, the distribution of capital investments should align with the population's vital interests (VIs) and closely correlate with the Sustainable Development Goals.

The study presents a map of correspondence between sectors of the national economy and the SDGs, used to assess the sectoral allocation of capital investments in line with the Sustainable Development Goals ("sector → SDG") in Ukraine in 2024. Based on a comprehensive, systemic, and situational approach, as well as the application of the Golden Ratio principle, a map of the optimal allocation of capital investments for Ukraine in the post-war period is visualized and proposed, ensuring timely achievement of the SDGs and balanced national development.

Prospects and further research. Future research perspectives include: 1) The search for new methodological approaches to assessing the effectiveness of capital investment allocation in line with local needs, priorities, and quality-of-life indicators. A key direction involves developing integrated indicators that jointly account for economic, social, environmental, and cultural dimensions of regional development; 2) Further analysis of the regionalization of global Sustainable Development Goals (SDGs) and their adaptation to local contexts, considering socio-demographic, resource, and ecological features. It is advisable to create models of optimal investment allocation among economic sectors based on systemic balance or the "Golden Ratio" principle, which would promote balanced development and reduce inter-regional disparities; 3) Exploring the impact of quality of life on the investment attractiveness of territories, as well as the role of social capital, institutional trust, and civic participation in enhancing the efficiency of capital resource utilization; 4) Integrating artificial intelligence and big data analytics to forecast local needs, identify growth points, and model the socio-economic effects of sustainable investments.

Overall, further research in this field is inherently interdisciplinary and may serve as a foundation for shaping a new paradigm of 'investment resilience', oriented not only toward economic performance but also toward the long-term improvement of population well-being, the fulfillment of vital interests, and the harmonious development of society.

Key words: capital investment, Sustainable Development Goals (SDGs), optimal allocation, vital interests of the population, enterprise, Sustainable Development Agenda, national economy.

Постановка проблеми. Глобальне опитування експертів зі сталого розвитку 2025 року фіксує переломний момент у формуванні світового порядку денного сталості. Попри те, що ця сфера десятиліттями визрівала й розширювалася, склався виразний консенсус: чинний підхід уже не відповідає цілям і відбуваються негативні явища, а саме: падіння довіри до глобальних рамок; низька ефективність основних учасників процесу; зниження довіри до громадянського суспільства; уповільнення прогресу та зростання спротиву; регіональні відмінності у сприйнятті. Понад дев'ять із десяти фахівців вважають, що потрібні зміни, і більш ніж половина наполягає на радикальному переосмисленні. Водночас, це варто сприймати не як кризу, а як «склянку наполовину повну»: нагоду для коригування курсу, що відчиняє двері сміливим стратегіям, здатним відповідати викликам нашого часу.

Згідно зі звітом «Сталий розвиток на роздоріжжі», експерти відзначають уповільнення прогресу та зростання спротиву порядку денному сталого розвитку, особливо у Північній Америці, поряд із падінням довіри до глобальних рамок, таких як ЦСР і Паризька угода. Найнижчі показники ефективності отримали уряди та інституційні інвестори, а довіра до громадянського суспільства помітно зменшилася. Водночас академічні установи зміцнили свої позиції, а експерти з країн Азійсько-Тихоокеанського

регіону демонструють відносний оптимізм, розглядаючи нинішні виклики як потенційні можливості для оновлення порядку денного сталого розвитку [1].

Вище викладене дозволяє дійти висновку, що необхідно переосмислення порядку денного сталого розвитку відповідно до місцевих проблем, пріоритетів і життєво важливих інтересів (ЖВІ) населення на засадах оптимізації процесу розподілу капітальних інвестицій як першопричини цього в умовах викликів сьогодення, а також надання дієвих рекомендацій у цьому форматі [2–4]. Тому, оптимізація розподілу капітальних інвестицій в контексті переосмислення порядку денного сталого розвитку відповідно до місцевих проблем, пріоритетів і підвищення рівня ЖВІ населення є нагальною науковою та практичною потребою сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань реалізації цілей сталого розвитку та значенням капітальних інвестицій для розвитку соціально-економічних систем займалися такі науковці: Бондар О. І. [5], Бондар-Підгурська О. В. [6–9], Галушкіна Т. П. [5], Гуменюк Я. [10], Дегтярьова І. Б. [12], Квак В. В. [11], Квак С. А. [11], Карінцева О. І. [12], Клиновий Д. В. [13], Скоробогатова Н. Є. [14], Унгурян П. Я. [5], Харченко М. О. [12] та ін. Проте, незважаючи на наявність великої кількості наукових праць із цієї проблематики недостатньо вивченими залишаються питання щодо оптимального

та справедливого розподілу капітальних інвестицій у контексті перегляду порядку денного сталого розвитку відповідно до ЖВІ населення, місцевих проблем і пріоритетів. Все це створило передумови для формування мети статті та проведення дослідження в цьому аспекті.

Мета статті — переосмислення порядку денного сталого розвитку відповідно до місцевих проблем, пріоритетів і ЖВІ (життєво важливих інтересів) населення на засадах оптимізації процесу розподілу капітальних інвестицій як першопричини виниклої ситуації в умовах викликів і шоків сьогодення, а також надання дієвих рекомендацій в цьому форматі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали матеріали офіційних сайтів що стосуються питань зазначеної проблематики, а також праці українських авторів, які досліджують науково-практичні питання у сфері сталого розвитку та капітальних інвестицій. У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (під час вивчення праць прогресивної наукової спільноти, проведенні дослідження щодо оптимального розподілу капітальних інвестицій за галузями національного господарства, переосмисленні порядку денного сталого розвитку відповідно до місцевих проблем, пріоритетів і ЖВІ населення на засадах оптимізації процесу розподілу капітальних інвестицій як першопричини цього в умовах викликів сьогодення, а також надання дієвих рекомендацій в цьому форматі); візуалізації (під час узагальнення викликів і загроз сталому розвитку та інше), табличний і графічний (під час виокремлення пріоритетних сфер інвестування, складання карти відповідності секторів → SDGs, що використана для оцінки, узагальнення рекомендованих результатів щодо оптимального розподілу капітальних інвестицій для України (з прив'язкою до SDGs) у повоєнний період); логічного узагальнення результатів (під час формування висновків).

Структурно-логічну схему проведеного дослідження можна подати так: «виокремлення викликів сталому розвитку і його перспектив» — «з'ясування суті, ролі і значення капітальних інвестицій та їх оптимального розподілу у реалізації цілей сталого розвитку» — «аналіз і характеристика розподілу капітальних інвестицій в Україні відповідно до ЖВІ населення та цілей сталого розвитку» — «розробка рекомендацій і перспектив щодо оптимального розподілу капітальних інвестицій для України (з прив'язкою до цілей сталого розвитку (SDGs) у повоєнний період».

Виклад основного матеріалу дослідження. Зобов'язання країн щодо реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН вимагають від підприємств більшої екологічної свідомості, енергоефективності, соціальної відповідальності та прозорості. У цьому контексті варто враховувати результати висновків експертів «Сталий розвиток на роздоріжжі», що

був спільно розроблений та проведений компаніями GlobeScan, ERM та Volans. Це опитування 844 кваліфікованих, досвідчених експертів зі сталого розвитку з 72 країн виявляє ключову точку перегину в еволюції глобального порядку денного сталого розвитку. Попри те, що концепція сталого розвитку за майже сорок років після виходу Звіту Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (1987) суттєво зміцніла, розширилася та стала ключовою темою глобального дискурсу, на думку експертів, сучасні підходи та практики в цій сфері вже не демонструють належної ефективності. При цьому дев'ять із десяти респондентів стверджують, що порядок денний потребує перегляду, а половина експертів закликають до радикального його перегляду. Отже, сталий розвиток насправді «перебуває на роздоріжжі з точки зору шляху вперед».

GlobeScan, ERM та Volans не інтерпретують результати опитування як такі, що відбувається екзистенційна криза. Очевидним стає момент можливостей. У цей час лідери приватного, державного та громадянського секторів можуть змінити свою позицію та внести сміливі стратегічні корективи, необхідні для здійснення справедливого, низьковуглецевого та екологічно позитивного переходу. Це означатиме створення нових ринків, які зміцнюють суспільство та економіку, а також підвищують стійкість бізнесу. Також необхідно використати можливості, корті створюють комерційну цінність, одночасно, вирішуючи питання сталого розвитку. Отже, шлях уперед буде складним, але неминучим, особливо з огляду на те, що система вже перебуває у фазі трансформацій. В умовах глибокої геополітичної, економічної та соціальної нестабільності найефективнішими рішеннями у сфері сталого розвитку стануть ті, що здатні стабілізувати міжнародні взаємини та торгівлю, посилити економічну стійкість, зберегти природні екосистеми та підготувати суспільство до нової реальності.

При цьому, варто чітко уявляти загрози і перспективи сталому розвитку, що узагальнено на рис. 1.

Протистояти нинішнім викликам сталого розвитку цілком реально через ефективне управління процесом оптимального розподілу капітальних інвестицій. Тому дослідження оптимального розподілу капітальних інвестицій як основи реалізації цілей сталого розвитку з урахуванням життєво важливих інтересів населення країни є актуальним і важливим як для науки, так і для практики управління.

Загально визнано, що капітальні інвестиції — це витрати на придбання, створення або покращення довгострокових активів, які будуть приносити економічну вигоду більше ніж один рік.

До них відносять будівництво та реконструкцію будівель, споруд; придбання машин, обладнання, транспорту; інвестиції в інженерну інфраструктуру; розробку нових технологій, софту, промислових зразків. Відповідно, їх мета полягає у збільшенні



Рис. 1. Узагальнені загрози і перспективи сталого розвитку
Джерело: авторська розробка

виробничого потенціалу економіки, створенні бази для зростання ВВП, робочих місць, підвищення продуктивності, а в умовах нових викликів вони створюють потенціал протистояння викликам та умови для реалізації цілей сталого розвитку.

З позиції макро- рівня роль і значення капітальних інвестицій для розвитку національної економіки полягає в такому: 1) економічне зростання і потенціал випуску, тобто збільшення капіталу підвищує потенційний ВВП і продуктивність праці; 2) мультиплікаторний ефект, а саме: будівництво, машинобудування, ІТ, логістика отримують замовлення → зростають доходи й зайнятість → розширюється попит у суміжних галузях; 3) технологічне оновлення, зокрема інвестиції в сучасні технології й НДДКР прискорюють дифузії інновацій, підвищують конкурентоспроможність країни та експортний потенціал; 4) інфраструктура та продуктивність усієї економіки, зокрема дороги, енергетика, цифрові мережі, порти знижують транзакційні витрати бізнесу й домогосподарств, формують базу для приватних інвестицій; 5) зайнятість і доходи, тобто прямі робочі місця на стадії реалізації проєктів + непрямі у ланцюгах постачання; зростають податкові надходження; 6) регіональний розвиток і згуртованість, тобто капітальні вкладення вирівнюють диспропорції між регіонами, стимулюють урбанізаційні кластери та індустріальні парки; 7) зовнішньоекономічний ефект: ПІІ приносять капітал, технології, управлінські практики; формують довіру інвесторів та кращі стандарти; 8) стійкість і безпека передбачають інвестиції в енергоефективність, «зелену» генерацію, оборону та критичну інфраструктуру зменшують вразливість економіки.

Проте, роль і значення капітальних інвестицій не обмежуються розвитком національної економіки, а мають певний вплив на соціально-економічні системи. Так, з позиції мікро- рівня роль і значення капітальних інвестицій для розвитку підприємств полягає в такому: 1) розширення потужностей і ринку (нові лінії/цехи → більший обсяг продажів, вихід у нові сегменти/географії); 2) зниження собівартості (сучасні верстати, автоматизація, енергоефективність → менші змінні й постійні витрати, краща маржа); 3) підвищення якості і диференціації продукту (нові технології/софт → стабільніша якість, нові функції, сертифікації (ISO, екостандарти)); 4) зростання рівня гнучкості та швидкості (цифровізація (MES/ERP/CRM), роботизація, 3D-друк → коротші цикли, більш швидкий вихід продукту на ринок); 5) зниження ризиків і відповідність регуляціям (екологічні, безпекові, кіберзахисні інвестиції зменшують штрафи та простой); 6) розвиток кадрового капіталу (навчання, HCM-системи, безпечні умови праці → вища продуктивність і утримання персоналу); 7) зростання вартості бізнесу (зростає майбутній вільний грошовий потік, ринкова капіталізація, вартість підприємства).

При цьому, важливо пам'ятати окремі принципи розподілу капітальних інвестицій в економіці: 1) *Баланс між економічними секторами*: інфраструктура (транспорт, енергетика, комунікації) — створює умови для роботи всіх інших галузей; виробництво та інновації (промисловість, ІТ, R&D) — генерує додану вартість і експортний потенціал; соціальна сфера (освіта, охорона здоров'я, культура, спорт) — інвестиції в людський капітал; природоохоронні та кліматичні проєкти (екологія, енергоефективність, відновлювана енергетика) — для стійкого розвитку. 2) *Відповідність стратегічним цілям держави*. Наприклад, якщо країна прагне стати ІТ-хабом — більша частка інвестицій у цифрову інфраструктуру, освіту, R&D. Якщо мета енергетична незалежність, то більше капіталу в «зелену» енергетику та модернізацію енергосистем. 3) *Регіональний баланс*. Щоб уникнути надмірної концентрації капіталу в одному місті чи регіоні (як у столиці), інвестиції розподіляють на розвиток менших міст, сільських територій та індустріальних парків. 4) *Відповідність Цілям сталого розвитку (SDGs)*. Розподіл коштів не лише за економічною вигодою, а й з урахуванням соціального та екологічного впливу. Наприклад, інвестиції в транспорт — з акцентом на електротранспорт і скорочення викидів.

Оптимальний розподіл капітальних інвестицій залежить від стану країни. Так, для післявоєнного її відновлення пріоритет належить таким галузям як інфраструктура, житло, енергетика, промисловість, медицина. Щодо економіки стабільного зростання, то тут варто зосередитися більше на інвестиціях у високотехнологічні галузі, освіту, R&D, кліматичні проєкти.

Аналіз динаміки капітальних інвестицій України 2010–2024 років за даними Державної служби статистики України [14] дозволяє дійти висновку, що розподіл капітальних інвестицій в країні відбувався недостатньо оптимально через високий рівень викликів і шоків, що не завжди задовольняло життєво важливі інтереси населення (рис. 2). Так, у галузях сільського господарства, лісового та рибного господарства після 2014 р. спостерігається різке зростання частки капітальних інвестицій з 8% до 14% у 2016–2017 рр., що могло бути пов'язано з переорієнтацією експорту та змінами в структурі виробництва після економічної кризи. Після піку йде поступове її зниження, а стабілізація наступила біля 10–11% у 2020–2024 рр. Очевидним є те, що пік зростання збігається з періодом переорієнтації аграрного експорту на нові ринки після 2014 року. Галузь утвердилася як один із головних драйверів економіки, забезпечуючи валютні надходження та зайнятість у сільській місцевості.

Щодо частки капітальних інвестицій у промисловості, то вона є лідер структури протягом усього періоду (30–40%). Проте, спостерігається зниження у 2015 р. (до 32%), відновлення до 36–40% у 2019 р.,

потім йде невелика волатильність, що свідчить про стабільну базову роль промисловості, хоч і з певними коливаннями через шоки, кризи, виклики. Тобто, весь період промисловість зберігає домінуючу роль (30–40%) у структурі ВВП: максимум у 2019 р. (40,7%), мінімум у 2015 р. (32,1%), і незважаючи на зовнішні шоки, промисловість залишається ключовою базовою галуззю, зокрема це стосується металургії, машинобудування, енергетики. Важливо зауважити, що у 2020-х роках її структура змістилася в бік меншої частки важкої промисловості, але з появою нових виробництв середнього технологічного рівня.

Питома вага капітальних інвестицій галузі будівництва у загальній структурі свідчить про високі показники на початку (16% — 2010 рр.), але тривале зниження до 6–7% у 2023–2024 рр. Це пов'язано зі скороченням інвестицій, відтоком робочої сили та підвищенням собівартості будматеріалів. Ймовірно, це також результат зменшення будівельної ак-

тивності під час війни. Галузь нині має обмежений вплив, хоча є потенціал росту у сфері відновлення інфраструктури.

Часта капітальних інвестицій галузі торгівля у загальній структурі відносно стабільна частка (біля 8–10% протягом всього аналізованого періоду). Торгівля залишається важливою підтримуючою галуззю, що відображає адаптивність внутрішнього ринку. Навіть у кризові роки показує гнучкість і стійкість, оскільки адаптується до внутрішнього попиту. Частка онлайн- і роздрібно торгівлі також зросла, але великого впливу на структуру поки не мало.

Часта капітальних інвестицій галузі «Транспорт і логістика» свідчить про значні коливання: від 11.9% (2012 р.) до лише 6–7% (2018–2020 рр.), з подальшим підйомом до 12% у 2022 р. Ця динаміка показує чутливість до зовнішньоекономічної ситуації та вплив воєнних подій. При чому падіння спричинене скороченням транзиту та руйнуванням логістичних ланцюгів після 2014 р.. Останні роки

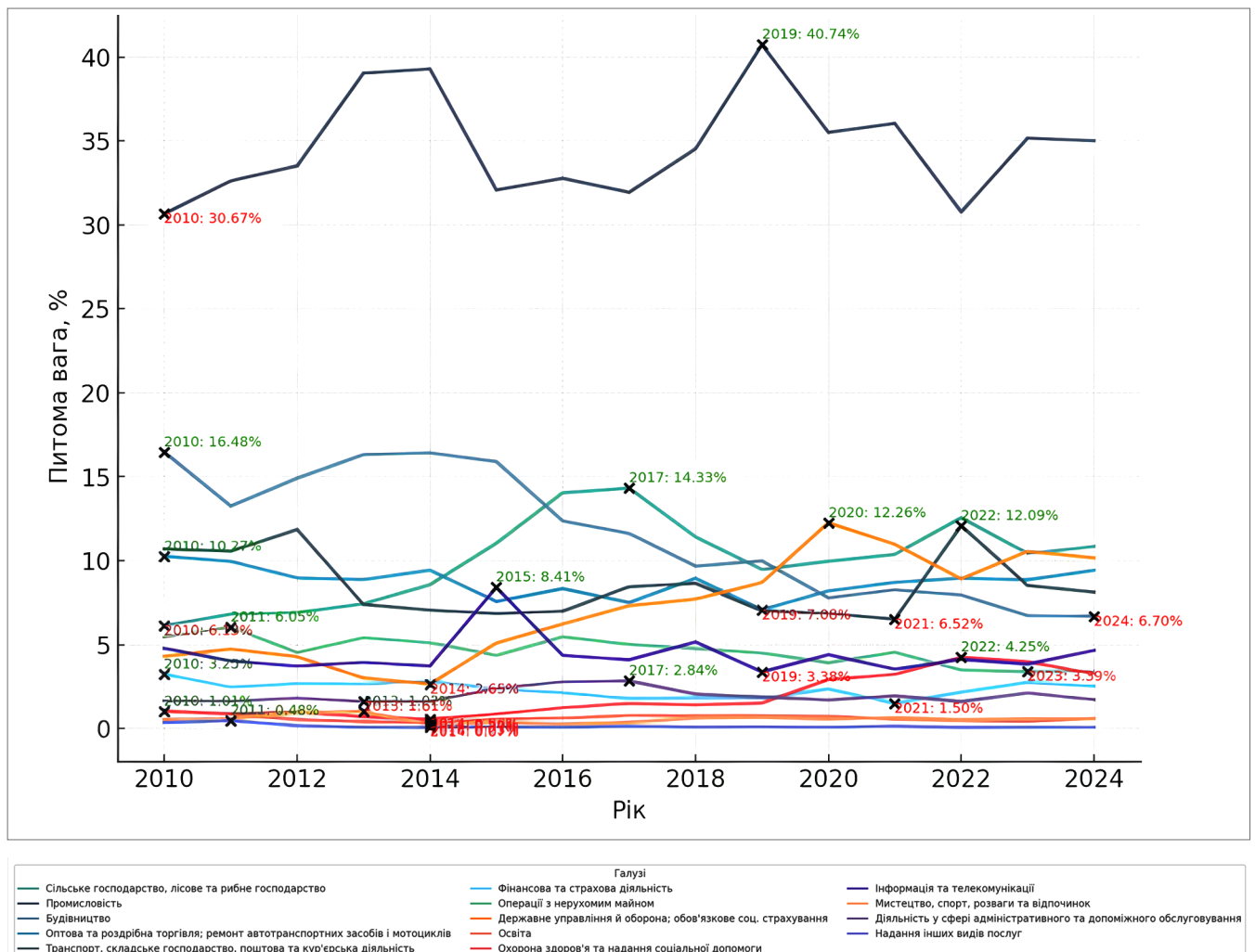


Рис. 2. Графік зміни питомої ваги капітальних інвестицій за сферами національного господарства у загальній структурі 2010–2024 рр. (із піковими значеннями)

Джерело: побудовано авторами на основі даних Державної служби статистики України [15]
із застосування технологій Індустрії 5.0

відбувається зростання через розвиток внутрішньої логістики, перевезень, e-commerce, поштових сервісів.

Галузь «Фінансова та страхова діяльність» показала зменшення питомої ваги капітальних інвестицій з 3.2% (2010 р.) до близько 2% у 2020-х у загальній структурі. Це відображає скорочення банківського сектору, падіння довіри до страхових послуг і обмежену фінансову глибину ринку, що демонструє про звуження фінансового сектора відносно загальної економіки. Хоча сектор залишається важливим, його вплив на економічну структуру знизився.

Про часту капітальних інвестицій галузі «Операції з нерухомістю» можна сказати, що після 2011 р. (6%) спостерігається поступове її зниження до 3–4%, що відображає падіння активності на ринку нерухомості. Після 2014 року – замороження частини ринку та падіння інвестицій у нерухомість. Разом із тим, у перспективі є потенціал зростання через відбудову міст і розвиток іпотечних програм.

Спостерігається різке зростання ролі сектора «Державне управління й оборони» після 2014 р. (з 3% до понад 10% у 2021–2024 рр.), що пояснюється підвищенням частки бюджетного фінансування, оборонних і соціальних витрат, а також посиленням ролі держави.

Відбувається стрімке зростання питомої ваги галузі «Охорона здоров'я та соціальна допомога» з 1% у 2010 р. до 3–4% після 2020 р., що показує посилення соціальної функції держави та розвиток медичної сфери (особливо після пандемії COVID-19). Галузь стала одним із найбільш зростаючих секторів соціальної економіки. Особливо після 2020 року — ефект COVID-19 та реформи медицини.

Частка освіти невелика — 0,4–1%. Проте, незважаючи на зниження у 2010-х, сектор зберігає стабільну соціальну вагомість, а вплив пандемії та цифровізації обумовив перехід до гібридних освітніх моделей. При цьому, її економічний внесок у ВВП невеликий.

Питома вага сфери «Інформація та телекомунікації» після 2020 р. стабілізувалася біля 4–5%, що підтверджує стійкий внесок технологічного сектору. Це відображає розвиток ІТ-індустрії, мобільного зв'язку, цифрових сервісів і характеризується значним коливанням: від 3–4% до піку 8,4% (2015 р.).

Частка галузі «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» дуже мала — 0,2–1%, з незначними коливаннями. Найбільший спад відбувся у 2014–2015 рр., а відновлення — після 2018-го. Тому можемо дійти висновку, що галузь культурно важлива, але має низьку економічну вагу.

Адміністративне та допоміжне обслуговування характеризується часткою, що поступово зростала з 1,6% до ~2–3% у середині 2010-х. Галузь охоплює послуги безпеки, прибирання, HR, оренди, тобто сектор ділових послуг.

Щодо частки інших видів послуг, то найменша категорія — 0,1–0,5%, і залишається стабільно низькою та представляє дрібні побутові й особисті послуги.

Далі узагальнимо пікові значення питомої ваги галузей у загальній структурі національного господарства 2010–2024 рр. (табл. 1).

Отже, структура економіки України поступово змістилась від індустріальної до аграрно-соціальної: частка промисловості знижується, а роль сільського господарства, державного сектору та охорони здоров'я зростає. Водночас відбувається посилення ролі держави та соціальних галузей — після 2014 р. та особливо після 2020 р., що вказує на зростання бюджетного фінансування та витрат на оборону, медицину, соціальну підтримку.

Крім того, технологічні та інформаційні галузі демонструють динаміку росту, але ще не досягли провідної ролі. Разом із тим, будівництво й фінансовий сектор переживають стагнацію, втрачаючи вплив. В результаті рівень диверсифікації економіки підвищився, проте частка секторів із високою доданою вартістю залишається низькою. Тобто, Україна справді перебуває на «роздоріжжі з точки зору шляху вперед».

Україна ефективно реалізує цілі сталого розвитку відповідно до нинішніх викликів і шоків, з врахуванням ситуації війни, що актуалізує необхідність висвітлення результатів аналізу поточної структури інвестицій в економіку України в 2024 році.

Результати аналізу щодо відповідності пріоритетам дозволили побудувати такий рейтинг і дійти певних висновків: 1) Оборона — ~10% (відносно висока частка, але в умовах війни могла б бути ще більшою, залежно від джерел фінансування). 2) Охорона здоров'я — лише ~1,8%, що явно мало, особливо з урахуванням навантаження на медичну систему та потреби у відновленні інфраструктури. 3) Продовольча безпека — ~11% у сільському господарстві; показник адекватний, але потребує модернізації технологій. 4) Транспорт — майже 10%, що добре для логістики та відновлення критичної інфраструктури. 5) Освіта — дуже низька частка (1,1%), що створює ризики для довгострокового розвитку людського капіталу. 6) Екологія/комунальна інфраструктура — <1%, що критично низько з точки зору безпечного середовища та адаптації до кліматичних змін. 7) Промисловість — 35% (найбільша стаття). Це добре з точки зору економічного зростання, але частина цих коштів могла б бути спрямована на життєво важливі соціальні потреби.

Таким чином, можемо дійти висновку про такі переваги як гарне фінансування у 2024 році промисловості, транспорту, оборони та сільського господарства, але неоліком є слабкі місця у медичній сфері, освіті, комунальній інфраструктурі та екології — вони отримують дуже низькі обсяги інвестицій, що може створити соціальні ризики навіть

Таблиця 1

**Пікові значення питомої ваги галузей національного господарства
у загальній його структурі 2010–2024 рр.**

Галузь /Сектор	Максимум, %	Рік максимуму	Мінімум, %	Рік мінімуму	Різниця (макс-мін), п.п.
Промисловість	40.74	2019	30.67	2010	10.07
Будівництво	16.48	2010	6.7	2024	9.78
Державне управління й оборона; обов'язкове соц. страхування	12.26	2020	2.65	2014	9.61
Сільське господарство, лісове та рибне господарство	14.33	2017	6.13	2010	8.2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	12.09	2022	6.52	2021	5.57
Інформація та телекомунікації	8.41	2015	3.38	2019	5.03
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4.25	2022	0.56	2014	3.69
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	10.27	2010	7.08	2019	3.19
Операції з нерухомим майном	6.05	2011	3.39	2023	2.66
Фінансова та страхова діяльність	3.25	2010	1.5	2021	1.75
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2.84	2017	1.61	2013	1.23
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1.02	2013	0.23	2014	0.79
Освіта	1.01	2010	0.37	2014	0.64
Надання інших видів послуг	0.48	2011	0.07	2014	0.41

Джерело: ініційовано та побудовано авторами на основі даних Державної служби статистики України [15] із застосування технологій Індустрії 5.0

за стабілізації економіки. Відповідно потребують «доінвестування» медицина, освіта, комунальні послуги та екологічні проекти, зберігаючи при цьому підтримку промисловості та оборони.

При цьому, розподіл інвестицій має відбуватися із врахуванням життєво важливих інтересів (ЖВІ) населення. До сфер ЖВІ населення зазвичай відносять: оборона та безпека (в умовах війни — ключовий

Таблиця 2

Карта відповідності галузей національного господарства цілям сталого розвитку (SDGs)

Сектор	SDGs (карта)
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	SDG2, SDG12, SDG15, SDG14
Промисловість	SDG8, SDG9, SDG12
Будівництво	SDG9, SDG11
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	SDG8, SDG9, SDG12
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	SDG9, SDG11, SDG13
Тимчасове розміщування й організація харчування	SDG8
Інформація та телекомунікації	SDG9, SDG16
Фінансова та страхова діяльність	SDG8, SDG9
Операції з нерухомим майном	SDG11
Професійна, наукова та технічна діяльність	SDG8, SDG9
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	SDG8
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	SDG16
Освіта	SDG4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	SDG3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	SDG11, SDG3
Надання інших видів послуг	SDG8

Джерело: ініційовано та узагальнено авторами

пріоритет); охорона здоров'я (медичні послуги, лікарні, обладнання); житлово-комунальна інфраструктура (вода, тепло, енергопостачання); транспорт і логістика (дороги, мости, залізниця для постачання); сільське господарство (продовольча безпека); освіта і наука (довгостроковий людський капітал).

Далі зіставимо секторний розподіл капітальних інвестицій у 2024 році із Цілями сталого розвитку (ЦСР/SDGs) через прозору карту «сектор → SDG» (табл. 2).

Так, найбільшу відповідність потребам фінансування у 2024 році мають: 1) SDG 9 (Інновації та інфраструктура) — $\approx 25.7\%$ (індустрія, транспорт, будівництво, ІКТ); 2) SDG 8 (Гідна праця та економічне зростання) — $\approx 19.5\%$ (індустрія, торгівля, послуги);

3) SDG 12 (Відповідальне споживання і виробництво) — $\approx 17.5\%$ (індустрія, торгівля); 4) SDG 16 (Інституції та врядування) — $\approx 12.5\%$ (держуправління та оборона); 5) SDG 11 (Сталий розвиток міст/спільнот) — $\approx 9.8\%$ (будівництво, транспорт, нерухомість, культура/спорт). Водночас соціальні та «зелено-кліматичні» цілі недофінансовані: 1) SDG 3 (Здоров'я) — $\sim 3.6\%$; 2) SDG 4 (Освіта) — $\sim 0.6\%$; 3) SDG 13 (Клімат) — $\sim 2.7\%$ (через частку транспорту); 4) SDG 2, 14, 15 (Агро/природа/океани) — кожна $\sim 2.7\%$ (через агро-ліс-рибне господарство).

Нижче подано орієнтовну «карту» розподілу капітальних інвестицій між ключовими напрямками з прив'язкою до Цілей сталого розвитку (SDGs) (табл. 3).

Таблиця 3

**Рекомендований оптимальний розподіл капітальних інвестицій для України
(з прив'язкою до SDGs) у повоєнний період**

Напрямок	Орієнтовна частка, %	Ключові пріоритети інвестицій	Відповідні SDGs
Інфраструктура (транспорт, енергетика, цифрові мережі)	38,2%	Дороги/мости/залізниця/порти; модернізація енергосистем і мереж; розвиток широкопasmового інтернету та дата-інфраструктури (Наприклад: залізничні й авто коридори до ЄС; порти/сухі порти; мікромережі та зберігання енергії; 5G/файбер, дата-центри)	SDG 7, SDG 9, SDG 11, SDG 13
Виробництво та інновації (промисловість, R&D, IT)	14,6%	Оновлення основних фондів; індустріальні парки; кластери; автоматизація; R&D; цифровізація виробництв (Наприклад: модернізація фондів, deep-tech акселератори)	SDG 8, SDG 9, SDG 12
Соціальна інфраструктура (освіта, охорона здоров'я, культура, спорт)	14,6%	Модернізація шкіл/університетів; лікарні, медичне обладнання; культурні та спортивні об'єкти якорі громад (Наприклад: лікарні та реабілітаційні центри, TVET/STEM-кампуси, безпечні школи, культурні хаби)	SDG 3, SDG 4, SDG 11
Житловий фонд і відновлення міст	9,0%	Відновлення зруйнованого та будівництво доступного житла; енергоефективна реновація будівель; стійке міське планування (Наприклад: масова відбудова, NZEB-реновації, сталі планування, індустріальні технології будівництва)	SDG 11, SDG 13
Клімат і довкілля (зелена енергетика, вода, відходи, ліси)	9,0%	Відновлювана енергетика; енергоефективність; водопостачання/водовідведення; управління відходами; відновлення екосистем (WASH/TKE, енергоефективність, переробка, біо/сміттєпереробні кластери, відновлення лісів)	SDG 6, SDG 7, SDG 12, SDG 13, SDG 15
Аграрний сектор і продовольча безпека	9,0%	Техніка й зрошення; елеватори й логістика; переробка; сертифікація; агротехнології з вищою доданою вартістю	SDG 2, SDG 12, SDG 15
Безпека й інституції (цифрова держава, судова/податкова інфраструктура)	5,6%	Цифрові реєстри, кіберзахист, інфраструктура публічних послуг; реформи для зниження транзакційних витрат бізнесу (Наприклад: е-реєстри, e-procurement, сервісні суди/податкова для інвесторів)	SDG 16, SDG 9

* Примітки до «карти»

Діапазони в сумі дорівнюють приблизно 100% і можуть коригуватися залежно від етапу відновлення (наприклад, на ранньому етапі — вищі частки інфраструктури та житла).

61,8% спрямовано на «економічне ядро» (інфраструктура + виробництво + агро), 38,2% — на «соціально-екологічне ядро» (соціальна інфра + житло + клімат/довкілля + інституції).

Для моніторингу прогресу рекомендовано прив'язати кожний напрямок до показників SDG (наприклад, частка ВДЕ в генерації — SDG7, індекс якості інфраструктури — SDG9, частка відремонтованого житла — SDG11).

Важливо забезпечити регіональний баланс, доступність фінансування для МСП та «зелені» критерії в закупівлях.

Джерело: авторська розробка

Висновки та перспективи подальших досліджень. Актуалізовано необхідність перегляду порядку денного сталого розвитку та децентралізації управління інвестиційними потоками, бо ефективність капітальних вкладень підвищується, коли вони узгоджені з реальними потребами територіальних громад, враховують соціально-економічні, екологічні та демографічні особливості регіонів, відповідають ЖВІ населення.

Узагальнено та візуалізовано виклики сталому розвитку, що опинився нині «на роздоріжжі».

Візуалізовано зміни питомої ваги капітальних інвестицій за сферами національного господарства у загальній структурі 2010–2024 рр. (із піковими значеннями), а також представлено результати аналізу поточної структури інвестицій в економіці України у 2024 році.

На основі аналізу розподілу капітальних інвестицій за сферами національного господарства зроблено висновок, що структура економіки України 2010–2024 рр. поступово змістилась від індустріальної до аграрно-соціальної — частка промисловості знижується, а роль сільського господарства, державного сектору та охорони здоров'я зростає. Водночас відбувається посилення ролі держави та соціальних галузей — після 2014 р., особливо після 2020 р., що вказує на зростання бюджетного фінансування і витрат на оборону, медицину, соціальну підтримку. Крім того, технологічні та інформаційні галузі демонструють динаміку росту, але ще не досягли провідної ролі. Будівництво й фінансовий сектор переживають стагнацію, втрачаючи вплив. В результаті рівень диверсифікації економіки підвищився, проте частка секторів із високою доданою вартістю залишається низькою. Подібна ситуація може бути викликана зростаючою кількістю викликів, неоптимальним розподілом інвестицій в країні, а такою політикою, яку проводить уряд. Водночас зауважено, що в період нинішніх шоків розподіл капітальних інвестицій має відбуватися відповідно до ЖВІ населення та тісно корелюватися із цілями сталого розвитку.

Представлено карту відповідності сфер національного господарства цілям сталого розвитку (SDGs) та рекомендований оптимальний розподіл капітальних інвестицій для України (з прив'язкою до SDGs) у повоєнний період.

Наголошено, що перспективи подальших наукових розвідок у межах дослідження проблеми переосмислення порядку денного сталого розвитку пов'язані, насамперед, із пошуком нових методологічних підходів до оцінки ефективності розподілу капітальних інвестицій відповідно до місцевих потреб, пріоритетів і рівня якості життя населення. Важливим напрямом є розроблення інтегрованих індикаторів, що дозволять одночасно враховувати економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти розвитку територій.

Подальшого аналізу потребує питання регіоналізації глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР) та адаптації їх до місцевих контекстів із урахуванням соціально-демографічних, ресурсних і екологічних особливостей. Доцільним є створення моделей оптимального розподілу інвестицій між секторами економіки за принципами системного балансу або «золотої пропорції», що сприятиме гармонізації розвитку та зменшенню диспропорцій між регіонами.

Окрему увагу варто приділити дослідженню впливу якості життя на формування інвестиційної привабливості територій, а також ролі соціального капіталу, інституційної довіри та громадської участі у підвищенні ефективності використання капітальних ресурсів. Перспективним напрямом є також використання штучного інтелекту та аналітики великих даних для прогнозування локальних потреб, визначення точок зростання і моделювання соціально-економічних ефектів сталих інвестицій.

Загалом подальші дослідження у цій сфері мають міждисциплінарний характер і можуть стати основою для формування нової парадигми «інвестиційної стійкості», орієнтованої не лише на економічну результативність, а й на довгострокове підвищення якості життя та гармонійний розвиток суспільства.

Література

1. Звіт Сталий розвиток на роздоріжжі. *Офіційний сайт: GlobeScan Incorporated*. URL: <https://globescan.com/2025/07/15/sustainability-at-a-crossroads-report/> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Зелені інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Аналітична доповідь, Центр Разумкова, 2019. 316 с. (дата звернення: 5.09.2025).
3. ArcelorMittal випробовує нову технологію утилізації викидів вуглецю у Бельгії. *Офіційний сайт: GMK Center*. 2020. URL: <https://gmk.center/ua/news/arcelormittal-viprobuvue-novu-tehnologiju-utilizacii-vikidiv-vugleccju-u-belgii/> (дата звернення: 3.03.2025).
4. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.
5. Бондар О. І., Галушкіна Т. П., Унгурян П. Я. «Зелена» економіка як підґрунтя екологізації місцевого розвитку: монографія. За заг. ред. д. б. н., проф. О. І. Бондаря. Херсон : Олді-Плюс, 2018. 238 с.
6. Бондар-Підгурська О. В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки: монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2016. 531 с.
7. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І., Карангва Ч. Науково-методичні аспекти оцінки ефективності управління інноваційним підприємством у контексті реалізації цілей сталого розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 9. С. 172–180.

8. Бондар-Підгурська О. В, Гусак Ю. С., Хоменко І. І. Менеджмент підприємств в умовах Індустрії 4.0 та сталого розвитку: теоретико-методичні засади оцінки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10800>
9. Бондар-Підгурська О. В, Хоменко І. І., Гусак Ю. С. Формування системи оцінки менеджменту підприємств індустрії 4.0 в умовах «сталого розвитку на роздоріжжі». *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10>
10. Гуменюк Ярослав, Ткачов Захарій. Інвестиції у сталий розвиток: світова практика та перспективи для України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-62>
11. Квак В.В., Квак С.А. Капітальні інвестиції у забезпеченні сталого розвитку малого та середнього підприємництва. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2022. Вип. 35. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/664/608> (дата звернення: 5.09.2025).
12. Карінцева О.І., Дегтярьова І.Б., Харченко М.О. [та ін.] Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 3. С. 199–211. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-22>
13. Клиновий Д.В. Сталі фінанси: теорія, методологія, практика: монографія / за ред.д.е.н., проф. І.К. Бистрякова. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2022. 440 с.
14. Скоробогатова Н.Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах Індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 181–191. URL: https://www.researchgate.net/publication/360579136_Investicijne_zabezpecenna_innovacijnogo_rozvitku_pidpriemstv_v_umovah_industrii_40 (дата звернення: 3.03.2025).
15. Основні засоби та капітальні інвестиції. Офіційний сайт: *Державна служба статистики України*. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/osnovni-zasoby-ta-kapitalni-investytsiyi> (дата звернення: 13.10.2025).

References

1. GlobeScan Incorporated. (2025). Stalyi rozvytok na rozdorizhzhzi [Zvit]. <https://globescan.com/2025/07/15/sustainability-at-a-crossroads-report/>
2. Tsentr Razumkova. (2019). Zeleni investytsii u stalomu rozvytku: svitovy dosvid ta ukraïnskyi kontekst (Analytychna dopovid, 316 s.).
3. GMK Center. (2020). ArcelorMittal vyprobovuie novu tekhnolohiiu utylizatsii vykydiv vuhletsiu u Belhii. <https://gmk.center/ua/news/arcelormittal-viprobovuie-novu-tehnologiju-utilizacii-vikidiv-vuglecju-u-belgii/>
4. Voronkova, V. H., & Metelenko, N. H. (Red.). (2021). Upravlinnia stalym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva: teoriia i praktyka (Kolektyvna monohrafiia, 588 s.). Vydavnychiy dim “Helvetyka”.
5. Bondar, O. I., Halushkina, T. P., & Unhurian, P. Ia. (2018). “Zelena” ekonomika yak pidgruntia ekolohizatsii mistsevoho rozvytku (Monohrafiia, za zah. red. O. I. Bondaria). Oldi-Plus.
6. Bondar-Pidhurska, O. V. (2016). Naukovo-metodolohichni zasady staloho innovatsiinoho sotsialno oriietovanoho rozvytku ekonomiky (Monohrafiia). RVV PUET.
7. Bondar-Pidhurska, O. V., Khomenko, I. I., & Karanhva, Ch. (2020). Naukovo-metodychni aspekty otsinky efektyvnosti upravlinnia innovatsiinym pidpriemstvom u konteksti realizatsii tsilei staloho rozvytku. *Biznes-Inform*, (9), 172–180.
8. Bondar-Pidhurska, O. V., Husak, Yu. S., & Khomenko, I. I. (2025). Menedzhment pidpriemstv v umovakh Industrii 4.0 ta staloho rozvytku: teoretyko-metodychni zasady otsinky. *Internauka. Ekonomichni nauky*, (3). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10800>
9. Bondar-Pidhurska, O. V., Khomenko, I. I., & Husak, Yu. S. (2025). Formuvannia systemy otsinky menedzhmentu pidpriemstv industrii 4.0 v umovakh “staloho rozvytku na rozdorizhzhzi”. *Internauka. Economic Sciences*, (10). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10>
10. Humeniuk, Ya., & Tkachov, Z. (2024). Investytsii u stalyi rozvytok: svitova praktyka ta perspektyvy dlia Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-62>
11. Kvak, V. V., & Kvak, S. A. (2022). Kapitalni investytsii u zabezpechenni staloho rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna*, 35. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/664/608>
12. Karintseva, O. I., Dehtiarova, I. B., Kharchenko, M. O., ta in. (2020). Zaluchennia inozemnykh investytsii yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta staloho rozvytku krainy. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Serii Ekonomika*, (3), 199–211. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-22>
13. Klynovyi, D. V. (2022). Stali finansy: teoriia, metodolohiia, praktyka (Monohrafiia; za red. I. K. Bystriakova). Derzhavna ustanova “Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannia ta staloho rozvytku NAN Ukrainy”.
14. Skorobohatova, N. Ie. (2021). Investytsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh Industrii 4.0. *Ekonomichniy visnyk NTUU “KPI”*, 18, 181–191. <https://www.researchgate.net/publication/360579136>
15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Osnovni zasoby ta kapitalni investytsii. <https://stat.gov.ua/uk/topics/osnovni-zasoby-ta-kapitalni-investytsiyi>

УДК 005.332.4:339.9:631.11

Голомша Наталія Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Golomsha Nataliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Department of administrative management and foreign economic activity

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0003-3719-9968

Корх Світлана Сергіївна

магістр

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Korkh Svitlana

Master's Student of the

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0009-0006-5604-8603

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11602

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ СТРАТЕГІЯМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING COMPETITIVE STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Українські аграрні компанії функціонують у середовищі високої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. В умовах адаптації економіки до сучасних загроз, позначених високою динамікою та нестабільністю, підприємства стоять перед викликом постійного вдосконалення своїх стратегій для збереження і зміцнення конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія є ключовим елементом успішного розвитку будь-якого підприємства, а для аграрних компаній України – особливо важливим чинником забезпечення стабільності, ефективності та виходу на зовнішні ринки. Дієва конкурентна стратегія забезпечує підприємствам не лише виживання за умов кризи, нестабільності чи жорсткої конкуренції, але й створює основи для сталого розвитку, збільшення прибутків і зміцнення позицій на ринку.

Зарубіжний досвід управління конкурентними стратегіями є важливим для вітчизняних підприємств, адже він допомагає встановити кращі практики управління підприємствами та визначити оптимальні підходи для досягнення конкурентних переваг, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Мета. Метою є дослідження нових підходів до формування конкурентних стратегій вітчизняних аграрних компаній та управління ними на основі використання зарубіжного досвіду.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів з питань вибору, формування та управління конкурентною стратегією підприємства, аналітичні звіти провідних українських аграрних компаній.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для обґрунтування значення та функцій конкурентної стратегії в діяльності аграрних підприємств); порівняльного аналізу (для виділення особливостей управління конкурентними стратегіями аграрними компаніями різних країн і регіонів та для порівняння конкурентних стратегій вітчизняних аграрних компаній); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито місце, значення та функції конкурентної стратегії в управлінні аграрним підприємством, проаналізовано особливості управління конкурентними стратегіями провідних аграрних компаній США,

Канади, країн Європейського Союзу, Ізраїлю. На основі проведеного дослідження визначено переваги іноземного досвіду, а також обґрунтовано умови успішної адаптації зарубіжних практик в стратегічне управління українськими аграрними компаніями.

Проаналізовано конкурентні стратегії провідних українських аграрних компаній та досліджено особливості імплементації елементів світових стратегій.

Перспективи. Подальший розвиток аграрних підприємств потребує комбінованого системного підходу до управління підприємством в цілому та його конкурентоспроможністю. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оптимізацію конкурентних стратегій, а саме фокусуватися на ефективності, якості, інноваціях, диверсифікації, брендингу та екологічності. Ці напрями дозволять формувати довгострокові конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Ключові слова: конкурентна стратегія, зарубіжний досвід, конкурентні переваги, аграрне підприємство, управління конкурентною стратегією.

Summary. Introduction. Ukrainian agricultural companies operate in a highly competitive environment both in the domestic and international markets. Amid the economy's adaptation to modern threats characterized by high dynamics and instability, enterprises face the challenge of continuously improving their strategies to maintain and strengthen their competitiveness.

A competitive strategy is a fundamental element in the success of any enterprise. For Ukrainian agricultural companies, it is particularly crucial for maintaining stability, enhancing operational efficiency, and accessing international markets. An effective competitive strategy enables companies not only to withstand crises, volatility, and intense competition, but also to build a foundation for sustainable growth, increased profitability, and stronger market positions.

Examining international experience in competitive strategy management is especially valuable for domestic agribusinesses. Insights from global best practices help identify effective management approaches and determine the optimal ways to achieve and sustain competitive advantages. This underscores the timeliness and relevance of the research topic.

Purpose. The purpose of the study is to explore new approaches to the development and management of competitive strategies in domestic agricultural companies based on the use of international experience.

Materials and Methods. The research materials included scientific works by both foreign and domestic authors on the selection, development, and management of enterprise competitive strategies, as well as analytical reports from leading Ukrainian agricultural companies.

The following scientific methods were applied in the study: theoretical generalization (to substantiate the significance and functions of competitive strategy in the activities of agricultural enterprises); comparative analysis (to identify features of competitive strategy management by agricultural companies in different countries and regions, and to compare competitive strategies of domestic agricultural companies); and logical generalization of results (for drawing conclusions).

Results. The article examines the role, significance, and functions of competitive strategy in the management of agricultural enterprises. It analyzes the features of competitive strategy management in leading agricultural companies in the USA, Canada, European Union countries, and Israel. Based on the research, the advantages of international experience have been identified, and the conditions for the successful adaptation of foreign practices into the strategic management of Ukrainian agricultural companies have been substantiated.

The study also analyzes the competitive strategies of leading Ukrainian agricultural companies and investigates the specific aspects of implementing elements of global strategies.

Discussion. The further development of agricultural enterprises requires an integrated, systemic approach to managing both the enterprise as a whole and its competitiveness. Future research should focus on optimizing competitive strategies, particularly emphasizing efficiency, quality, innovation, diversification, branding, and sustainability. These areas will enable the creation of long-term competitive advantages in both domestic and international markets.

Key words: competitive strategy, foreign experience, competitive advantages, agricultural enterprise, competitive strategy management.

Постановка проблеми. Українські аграрні компанії функціонують у середовищі високої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. В умовах адаптації економіки до сучасних загроз, позначених високою динамікою та нестабільністю, підприємства стоять перед викликом постійного вдосконалення своїх стратегій для збереження і зміцнення конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія є ключовим елементом успішного розвитку будь-якого підприємства, а для аграрних компаній України — особливо важливим чинником забезпечення стабільності, ефективності

та виходу на зовнішні ринки. Створення та впровадження ефективних конкурентних стратегій стає вирішальним фактором успішної діяльності аграрного підприємства. Дієва конкурентна стратегія забезпечує підприємствам не лише виживання за умов кризи, нестабільності чи жорсткої конкуренції, але й створює основи для сталого розвитку, збільшення прибутків і зміцнення позицій на ринку.

В умовах сьогодення інтерес менеджерів підприємств до процесу розробки та реалізації конкурентних стратегій посилюється, що підкреслює актуальність цього дослідження. Зарубіжний досвід

управління конкурентними стратегіями є важливим для вітчизняних підприємств, адже він допомагає встановити кращі практики управління підприємствами та визначити оптимальні підходи для досягнення конкурентних переваг, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання щодо змісту поняття «конкурентна стратегія», їх класифікацій та етапів розробки висвітлено у численних працях зарубіжних (Портер М. [10], Котлер Ф., Армстронг Г. [6], Друкер П. [15]) та вітчизняних науковців (Ареф'єва О.В. [3], Євтушенко Н. О. [5], Федірко Г.А. [17]). Суттєвий внесок у дослідження управління конкурентною стратегією підприємства внесли такі вчені, як Балабанова Л.В. [4], Кузнецова І.О. [7], Соболева Г.Г. [13], Шершньова З.Є. [14]. Незважаючи на потужну теоретичну базу в умовах сьогодення, яке характеризується глобалізаційними змінами, загостренням конкуренції та надвисокою динамічністю зовнішнього середовища, підходи до розробки конкурентної стратегії набувають подальшої актуальності. Складні реалії функціонування вітчизняних аграрних підприємств потребують сучасних підходів та імплементації зарубіжного досвіду для ефективного управління їх розвитком.

Метою є дослідження нових підходів до формування конкурентних стратегій вітчизняних аграрних компаній та управління ними на основі використання зарубіжного досвіду.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів з питань вибору, формування та управління конкурентною стратегією підприємства, аналітичні звіти провідних українських аграрних компаній.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для обґрунтування значення та функцій конкурентної стратегії в діяльності аграрних підприємств); порівняльного аналізу (для виділення особливостей управління конкурентними стратегіями аграрними компаніями різних країн і регіонів та для порівняння конкурентних стратегій вітчизняних аграрних компаній); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах глобалізації аграрних ринків вітчизняні аграрні компанії змагаються не лише між собою, а й з потужними міжнародними корпораціями, тому стратегічне управління конкурентоспроможністю дає змогу адаптуватися до світових стандартів якості, ціноутворення та логістики. Крім того, нестабільність світових цін на сільськогосподарську продукцію та продовольство потребує стратегічного планування, щоб мінімізувати ризики та забезпечити прибутковість.

Для аграрних експортерів, які орієнтуються на ринок Європейського Союзу, стратегічне управління дозволяє інтегрувати принципи сталого виробництва та відповідального землекористування.

Водночас в країнах ЄС зростає попит на органічну продукцію, продукти з доданою вартістю, локальні бренди, і саме вдала конкурентна стратегія допомагає українським аграрним компаніям зорієнтуватися на перспективні ринкові ніші.

Конкурентна стратегія виконує низку ключових функцій для аграрних компаній, а саме:

- забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Саме конкурентна стратегія дозволяє підприємству формувати унікальні сильні сторони — ефективні виробничі технології, власну сировинну базу, логістичні мережі, торгову марку тощо;
- оптимізація ресурсного потенціалу, адже стратегія визначає пріоритетні напрями використання земельних, фінансових і трудових ресурсів для досягнення максимальної віддачі;
- підвищення ефективності управління. Чітко сформована стратегія дає змогу узгодити дії всіх підрозділів підприємства — від виробництва до маркетингу та експорту;
- підвищення інвестиційної привабливості, адже наявність чіткої конкурентної стратегії свідчить про стабільність компанії, що сприяє залученню іноземних інвесторів і партнерів.

Таким чином, конкурентна стратегія є основою стійкого розвитку та успіху українських аграрних компаній у глобальному ринковому середовищі. Вона дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати власні конкурентні переваги, підвищувати ефективність виробництва, зміцнювати позиції на зовнішніх ринках та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

Український аграрний сектор має значний природний потенціал, проте його ефективність та конкурентоспроможність часто поступаються рівню розвинених аграрних економік (ЄС, США, Канада, Австралія, Ізраїль).

Зарубіжні компанії широко використовують технології точного землеробства, автоматизації, системи контролю якості та управління витратами, що дозволяє зменшити собівартість і підвищити прибутковість.

Американські фермери отримують величезну вигоду від впровадження наукових досягнень у виробництво. Більше половини приросту валового сільськогосподарського продукту забезпечується за рахунок впровадження нових технологій, а інше — завдяки збільшенню обсягу ресурсів. [8]. Так, наприклад, системи точного землеробства дозволяють фермерам не лише спостерігати за станом ґрунтів і культур, а й застосовувати змінні норми висіву, обробітку й удобрення, що суттєво знижує витрати і підвищує врожайність.

Точне землеробство виступає універсальним технологічним рішенням, оскільки демонструє високі показники у всіх категоріях. Його перевага полягає у здатності поєднувати екологічність, економічність і продуктивність. Технологія включає GPS-навіга-

цію, змінні норми внесення засобів захисту, автоматичне керування технікою — все це підвищує точність агровиробництва [20].

Фермери Канади завдяки IoT-пристроєм, сенсорам та дронам автоматично збирають інформацію, яку обробляють системи BigData та аналітичні платформи, формуючи звіти, прогнози й рекомендації. У свою чергу, ERP-системи (наприклад, SAP, MicrosoftDynamics) забезпечують централізоване управління ресурсами, виробництвом, фінансами та людським капіталом, що дозволяє уникати дублювання даних та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Західний досвід демонструє, що інновації — ключ до формування конкурентних переваг. Це стосується біотехнологій, smart-ферм, цифрових платформ для моніторингу полів, систем сталого землекористування. Зарубіжні аграрні компанії активно застосовують маркетингові та брендингові стратегії, розвивають продукти з доданою вартістю (наприклад, перероблені або органічні продукти), що дозволяє успішно конкурувати на ринку ЄС.

Європейський досвід управління конкурентними стратегіями передбачає дотримання екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG), сертифікацію за стандартами ISO, HACCP, Global G.A.P., що є умовою виходу на світові ринки. З метою диверсифікації ризиків західні компанії активно використовують інструменти страхування ризиків, ф'ючерсні контракти, механізми стратегічних альянсів [1].

В Ізраїлі інновації розповсюджуються з шаленою швидкістю. Країна вже досягла значних успіхів

у сфері крапельного зрошення, скаутингу, оптимізації використання енергії та Data Science. Особливі досягнення Ізраїль демонструє у галузі крапельного зрошення, де вже займає понад 50% світового ринку.[11].

Порівняльний аналіз конкурентних стратегій провідних аграрних компаній окремих країн показав, що конкурентні стратегії американських компаній найчастіше базуються на інноваціях та масштабуванні, провідні європейські компанії формують власну конкурентну перевагу через етичні та екологічні стандарти, ізраїльські компанії роблять акцент на інноваціях та технологічній ефективності. Конкурентні стратегії австралійських компаній демонструють орієнтацію на якість та бренд, що дозволяє їм закріпитися на преміум-сегменті світового ринку (Табл. 1).

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що успішні конкурентні стратегії можуть базуватися на різних підходах, а саме:

- на інноваціях. Зарубіжні компанії активно впроваджують AgriTech-рішення: дрони, супутниковий моніторинг, Big data, автоматизовані системи управління фермами. Так, наприклад, компанія John Deere використовує систему Precision Agriculture, що дозволяє знизити витрати на паливо та добрива на 15–20%.
- на кооперації та інтеграції. Фермери в ЄС об'єднуються в кооперативи, що забезпечує спільну закупівлю, збут, маркетинг і захист від ринкових ризиків. Наприклад, FrieslandCampina об'єднує понад 18 тис. фермерів, забезпечуючи їм стабільний дохід.
- з орієнтацією на споживача. Аграрні компанії формують конкурентні стратегії через розвиток

Таблиця 1

Зарубіжний досвід управління конкурентною стратегією в аграрному бізнесі

Країна / Регіон	Основні елементи конкурентної стратегії	Особливості управління
США	Інновації, масштабування, інтеграція у світові ринки	• Використання високих технологій (AgTech); • Використання систем точного землеробства; • Вертикальна інтеграція «виробництво — переробка — збут» (Cargill, John Deere, Archer Daniels Midland)
Європейський Союз (Нідерланди, Німеччина, Франція)	Сталий розвиток, екологічність, кооперація фермерів	• Орієнтація на «зелену» економіку; • Впровадження стандартів ESG; • Підтримка аграрних кооперативів; (FrieslandCampina, Arla Foods), • Активна державна політика підтримки інновацій
Канада	Диверсифікація ринків, цифровізація агробізнесу	• Системи моніторингу земель; • Аграрні інноваційні кластери; • Ефективне поєднання приватного та державного партнерства
Австралія	Конкуренція через якість і бренд	• Експортно орієнтоване виробництво; • Сертифікація продукції; • Позиціонування на преміум-сегменті світового ринку
Ізраїль	Інновації та технологічна ефективність	• Використання водозберігаючих технологій, систем крапельного зрошення; • Розробка власних стартапів у сфері агротехнологій

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 8; 11; 12; 20]

брендів, створення продуктів із доданою вартістю, екологічних і органічних продуктів. Так, Danone розвиває лінійку органічних молочних продуктів із фокусом на здорове харчування.

- з орієнтацією на сталий розвиток та «зелену» стратегію. Орієнтація на екологічну безпеку, зменшення викидів CO₂, використання відновлюваних ресурсів стає частиною конкурентної політики підприємств.
- на державній підтримці стратегічного розвитку. У країнах ЄС діють програми субсидування інновацій, страхування врожаїв, підтримки експорту, що дозволяє знижувати ризики та стимулює модернізацію підприємств. Так, у рамках Спільної аграрної політики (САР) фермери отримують фінансування за впровадження екологічних практик.

Головна мета — це створення довгострокових конкурентних переваг через ефективне поєднання виробництва, технологій, маркетингу та управління ресурсами.

Для українських аграрних підприємств важливо комбінувати ці підходи, адаптуючи їх до національних умов, галузевих особливостей та глобальних викликів.

Для успішної адаптації зарубіжних практик українським аграрним компаніям доцільно дотримуватися системного підходу. На нашу думку, першим кроком має стати аналіз стратегій провідних компаній (Cargill, John Deere, Danone, Syngenta, Nestlé Agricultural Division) з урахуванням галузевих особливостей. Потім зарубіжні моделі управління слід коригувати відповідно до українського законодавства, рівня розвитку інфраструктури, ресурсних можливостей і культури ведення бізнесу, і лише після цього впроваджувати сучасні інструменти стратегічного менеджменту в практику управління підприємством.

Вітчизняні аграрні компанії можуть використати цей досвід у таких напрямках:

- впровадження інноваційних технологій (точне землеробство, автоматизація, біотехнології);
- створення аграрних кластерів та кооперативів для зниження витрат і підвищення рентабельності;
- розвиток брендів та експортно орієнтованої продукції з доданою вартістю;
- впровадження міжнародних стандартів якості та екологічності (ISO, HACCP, Global G.A.P.);
- партнерство з іноземними інвесторами, навчання персоналу за світовими програмами аграрного менеджменту.

Провідні аграрні компанії України, розробляючи власні конкурентні стратегії, часто поєднують різноманітні підходи до їх формування (табл. 2).

Проведений аналіз конкурентних стратегій провідних українських аграрних компаній показав, що вони успішно імплементують елементи світових стратегій, а саме: інтеграцію вертикального типу (МХП), логістичні інновації (Нібулон), цифровізацію та ESG-підхід (Астарта). Крім того, вітчизняні агрохолдинги поєднують класичні конкурентні стратегії М. Портера (лідерство з витратами, диференціація, фокусування) із сучасними інструментами, такими як AgroTech, Big Data, екологічна відповідальність.

Таким чином, впровадження зарубіжного досвіду управління конкурентними стратегіями є для українських аграрних компаній не просто можливістю, а необхідністю в умовах глобалізації. Це дозволяє їм зміцнити позиції на світовому аграрному ринку, підвищити якість та ефективність виробництва, створити сталі конкурентні переваги та інтегруватися у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Конкурентна стратегія є основою стійкого розвитку та успіху українських аграрних компаній у глобальному ринковому середовищі. Вона дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати власні конкурентні переваги, підвищувати ефективність

Таблиця 2

Конкурентні стратегії провідних аграрних компаній України

Компанія	Тип стратегії	Ключові характеристики	Основні інструменти
МХП	Інноваційна диференціація та вертикальна інтеграція	Власні інноваційні продукти, контроль усіх ланок виробництва, вихід на зовнішні ринки.	R&D, експортні стратегії, аграрна цифровізація, стратегія ESG, сильний бренд («Наша ряба»).
Нібулон	Ефективність і логістична досконалість	Розвиток внутрішньої логістики, портової інфраструктури та водних перевезень.	Власний флот, логістичні хаби, зниження витрат у ланцюгах поставання.
Астарта-Київ	Цифрова трансформація та сталий розвиток	Агроінновації, IT-рішення в управлінні, фокус на соціальній відповідальності та екології.	ERP-системи, точне землеробство, звітність за ESG, енергоефективність
Кернел	Масштабування та експортна орієнтація	Один з найбільших експортерів аграрної продукції, ефективне використання інфраструктури.	Контракти з іноземними покупцями, цифрові трейдингові платформи, розвиток елеваторної мережі.
ІМК	Операційна ефективність,	Орієнтація на прибутковість через оптимізацію виробництва і витрат.	Зниження собівартості, управління земельним банком, автоматизація процесів.

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 9; 16; 18; 19]

виробництва, зміцнювати позиції на зовнішніх ринках та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

Зарубіжний досвід успішного управління конкурентними стратегіями аграрних компаній демонструє, що вони можуть базуватися на різних підходах, а саме на інноваціях, кооперації та інтеграції з орієнтацією на споживача чи на сталий розвиток та «зелену» стратегію. Головна мета — це створення довгострокових конкурентних переваг через ефективне поєднання виробництва, технологій, маркетингу та управління ресурсами.

Для українських аграрних підприємств важливо комбінувати ці підходи, адаптуючи їх до національ-

них умов, галузевих особливостей та глобальних викликів.

Проведений аналіз конкурентних стратегій провідних українських аграрних компаній показав, що вони успішно імплементують елементи світових стратегій, вправно поєднуючи їх.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на оптимізацію конкурентних стратегій, а саме фокусуватися на ефективності, якості, інноваціях, диверсифікації, брендингу та екологічності. Ці напрями дозволять формувати довгострокові конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Література

1. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи : монографія. За ред. проф. Т. О. Зінчук. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 494 с.
2. Агропромисловий холдинг «Астарт-Київ». *Звіт*. URL: <https://astartaholding.com/zvity/> (дата звернення: 23.09.2025).
3. Арєф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
4. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк, *ДонДУЕТ*, 2006. 294 с.
5. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4 (40). С. 29–34.
6. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : *Науковий світ*, 2023. 880 с.
7. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3–4 (74–75). С. 109–120.
8. Мазур І. І., Фесун Ю. А. Світовий досвід господарювання та впровадження інновацій в аграрний сектор економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf (дата звернення: 23.09.2025).
9. Нібулон. *Архів*. URL: <https://www.nibulon.com/arkhiv/> (дата звернення: 23.09.2025).
10. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. 2020. К. : Вид-во «Наш Формат», 424 с.
11. Риковська О. В. Досягнення цілей сталого розвитку: досвід Ізраїлю. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 215–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-32>
12. Сучасний погляд на агросектор в Австралії. *Агроеліта*. 2024. URL: <https://agroelita.info/suchasnyy-pohliad-na-ahrosektor-v-avstralii/> (дата звернення: 18.10.2025).
13. Соболева Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 3. pp. 19–26. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.03
14. Шершньова З. Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2 (2). С. 99–103.
15. Drucker P. F. *Managing in Turbulent Times*. New York: *Harper & Row*, 1980. 312 p.
16. IMK. *Basic financial data*. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/basic-financial-data-ua> (дата звернення: 24.04.2025).
17. Fedirko H. Competition Strategy of Company's: Theoretical Aspect and Practical Importance. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2021. № 18. С. 159–164.
18. Financial Reports — Investor Relations at Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (дата звернення: 24.09.2025).
19. MHP. GROUP ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS 2023 URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).
20. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M. J. Big Data in Smart Farming — A review. *Agricultural Systems*. 2017. 153. P. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>WUR+2edepot.wur.nl+2Scribd+210

References

1. Ahrarna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: vyklyky ta perspektyvy. Zinchuk, T.O. (ed.) Kyiv: *Tsentr uchbovoi literatury*. 2019. 494 s.
2. Agro-industrial Holding Astarta-Kyiv. *Reports*. URL: <https://astartaholding.com/zvity/> [in Ukrainian].
3. Arefieva O., Piletska S., Listrova M. Formation of the competitive strategy of the enterprise in the system of anti-crisis management. *Economy and society*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
4. Balabanova L. V. Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: stratehichniy pidkhid: monohrafiya. Donetsk, *DonDUE T*. 2006. 294 s.
5. Yevtushenko, N. O. and Pilnyk, T. A. Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist, pidkhody ta pryntsypy formuvannia. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2022. № 3–4(40), pp. 29–34.
6. Kotler, F., Armstrong, G. Osnovy marketynhu. Kyiv: *Naukovyi svit*. 2023. 880 s.
7. Kuznetsova I. O., Gorbatyuk V. V. Modern approaches to the formation of a competitive strategy of the enterprise. *Bulletin of Socio-Economic Research: a collection of scientific papers*. Odesa: Odesa National Economic University. 2020. № 3–4 (74–75). P. 109–120.
8. Mazur, I. I., Fesun, Y. A. (2021). Svitovyi dosvid hospodariuvannia ta vprovadzhennia innovatsii v ahraryni sektor ekonomiky. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf [in Ukrainian].
9. Nibulon. *Archive*. Available at: <https://www.nibulon.com/arkhiv/>
10. Porter, M. Konkurentna stratehiia. Tekhnyky analizu haluzei i konkurentiv. Kyiv: *Nash Format*. 2020. 424 s.
11. Rykovska, O. V. Dosiahnennia tsilei staloho rozvytku: dosvid Izrailiu. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. № 19, pp. 215–224. doi: 10.32782/2524-0072/2018-19-32
12. Suchasnyi pohliad na ahrosektor v Avstralii. *Ahroelita*. 2024. URL: <https://agroelita.info/suchasnyy-pohliad-na-ahrosektor-v-avstralii/> [in Ukrainian].
13. Sobolieva, H. H. Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii ta konkurentnospromozhnosti pidpriemstva. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 3. pp. 19–26. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.03 [in Ukrainian].
14. Shershnyova Z. E. Complex strategies in the strategic development of integrated corporate structures. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2017. № 2 (2). P. 99–103.
15. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: *Harper & Row*, 1980. 312 p.
16. IMK. *Basic financial data*. Available at: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/basic-financial-data-ua>
17. Fedirko, H. Competition Strategy of Company's: Theoretical Aspect and Practical Importance. *Economic Bulletin of NTUU "KPI": collection of scientific papers*. 2021. № 18. P. 159–164
18. Kernel. Financial Reports — Investor Relations. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/>
19. MHP. *Group Annual Report and Accounts 2023*. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3ach-d9a.pdf>
20. Wolfert, S., Ge, L., Verdouw, C. and Bogaardt, M. J. (2017). Big Data in Smart Farming: A Review. *Agricultural Systems*, 153, pp. 69–80. doi: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>WUR+2edepot.wur.nl+2Scribd+210

УДК 351:342.9 + 65.01:347.72

Кононенко Валерій Васильович

*доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Kononenko Valerii

*Doctor of Historical Sciences, Professor,
Head of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0001-5177-2885*

Кушко Ігор Сергійович

*доктор філософії з галузі знань публічне управління,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Kushko Igor

*Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,
Senior Lecturer of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-3803-1809*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11561

ПРАВО ЯК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО ТА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

LAW AS A REGULATOR OF MANAGERIAL DECISIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC AND CORPORATE MANAGEMENT

Анотація. Вступ. В умовах зростання складності суспільних та економічних процесів, управлінські рішення, що приймаються як в органах публічної влади, так і в корпораціях, набувають дедалі більшого значення. Від їх якості, своєчасності та законності залежить сталий розвиток держави, добробут громадян та стабільність ринкових відносин. Сучасне суспільство висуває підвищені вимоги до прозорості, підзвітності та відповідальності управлінців, що зумовлює необхідність глибокого наукового осмислення ролі права як основного інструменту, що впорядковує цю діяльність. Правова основа, у межах якої діють менеджери публічного і корпоративного секторів, виконує подвійну функцію: наділяє їх повноваженнями та водночас встановлює чіткі межі для запобігання свавіллю та зловживанням.

Мета статті полягає у визначенні та порівнянні ролі і механізмів впливу права на процес прийняття та реалізацію управлінських рішень у публічному та корпоративному менеджменті, виявленні фундаментальних відмінностей у їхній правовій філософії та ідентифікації точок конвергенції регуляторних підходів.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на двох основних групах джерел. Матеріалами виступили: 1) нормативно-правові акти України, що регулюють процедури прийняття управлінських рішень та визначають правовий статус суб'єктів у публічній (Конституція України, Кодекс адміністративного судочинства, Закони «Про державну службу», «Про адміністративну процедуру») та корпоративній сферах (Цивільний та Господарський кодекси, Закони «Про акціонерні товариства», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»); 2) наукові праці вітчизняних учених у галузях теорії держави і права, адміністративного права, публічного управління, цивільного та господарського права. Методологічну основу склали система загальнонаукових методів (аналіз, синтез, системний підхід) та спеціально-юридичних методів, серед яких ключову роль відіграли формально-юридичний (для аналізу змісту правових норм) та порівняльно-правовий (для зіставлення правових інститутів, виявлення спільних рис та відмінностей у регулюванні).

Результати. Дослідження показало, що управлінське рішення, як об'єкт правового регулювання, є результатом інтелектуально та вольового процесу, що проходить стадії підготовки, прийняття, виконання та контролю, кожна з яких детально регламентована правом. Виявлено, що у публічному управлінні правове регулювання базується на філософії обмеження влади та імперативному методі, що втілено у принципі «дозволено лише те, що прямо передбачено законом». Пріоритетом тут є захист прав і свобод особи від потенційного свавілля держави. Епохальним кроком у цьому напрямку стало прийняття Закону «Про адміністративну процедуру», який уніфікував процес прийняття рішень та запровадив фундаментальні гарантії (право на участь, обов'язок обґрунтування, неупередженість, прозорість). Разом з тим, розгалужена система контролю (парламентського, судового, громадського) та багатогранна відповідальність (дисциплінарна, адміністративна, кримінальна, цивільна) створюють для публічних службовців асиметрію ризиків, стимулюючи надмірну обережність та формалізм.

Натомість правове регулювання корпоративного менеджменту базується на філософії приватної автономії та диспозитивному методі, що реалізується через принцип «дозволено все, що не заборонено». Регулювання тут є гібридним (поєднання імперативних норм законів та диспозитивних норм локальних актів). Головною метою права є захист інтересів власників (принципалів) від недобросовісних дій найманих менеджерів (агентів). Менеджери наділені широкою дискрецією для ведення бізнесу, а їхні дії захищені доктриною «правила ділового судження» (*business judgment rule*) за умови, що вони діяли поінформовано та добросовісно.

Ключовим висновком є те, що, незважаючи на кардинальні відмінності у цілях (публічний інтерес проти прибутку) та правовій філософії, обидві системи стикаються з універсальною проблемою «принципал-агент». Це призводить до тенденції конвергенції та взаємопроникнення правових інструментів: принципи належного врядування (прозорість, обґрунтованість), що є основою адміністративної процедури, дедалі активніше застосовуються у корпоративному секторі як стандарти «*good governance*». З іншого боку, концепції, що народилися в корпоративному праві, як-от фідуціарні обов'язки, знаходять своє відображення у вимогах до добросовісності та лояльності публічних службовців.

Перспективи. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на поглиблене вивчення механізмів конвергенції правових інструментів. Перспективним є дослідження можливості та доцільності рецепції окремих елементів корпоративного права у публічне управління, зокрема, аналіз можливості адаптації доктрини «правила ділового судження» для публічних службовців з метою зменшення надмірного формалізму та стимулювання інноваційних, проактивних рішень. Окрім того, нагальною є потреба у розробці чітких критеріїв та стандартів фідуціарних обов'язків для посадових осіб публічної адміністрації, що сприятиме підвищенню їхньої персональної відповідальності за ефективне управління державними та суспільними ресурсами.

Ключові слова: публічне управління, корпоративний менеджмент, управлінські рішення, правове регулювання, адміністративне право, корпоративне право, правовий механізм, відповідальність, верховенство права.

Summary. Introduction. Amidst the growing complexity of social and economic processes, management decisions made by both public authorities and corporations are becoming increasingly important. The sustainable development of the state, the well-being of citizens, and the stability of market relations depend on the quality, timeliness, and legality of these decisions. Modern society places high demands on the transparency, accountability, and responsibility of managers, which necessitates a deep scientific understanding of the role of law as the primary instrument for organizing this activity. The legal framework within which public and corporate sector managers operate performs a dual function: it empowers them with the necessary authority and simultaneously establishes clear boundaries to prevent arbitrariness and abuse.

Purpose. The article aims to identify and compare the role and mechanisms of law's influence on the process of making and implementing management decisions in public and corporate management, to identify fundamental differences in their legal philosophies, and to identify points of convergence in regulatory approaches.

Materials and Methods. The research is based on two main groups of sources. The materials included: 1) normative-legal acts of Ukraine that regulate the procedures for management decision-making and define the legal status of subjects in the public sphere (Constitution of Ukraine, Code of Administrative Judiciary, Laws "On Civil Service", "On Administrative Procedure") and corporate spheres (Civil and Commercial Codes, Laws "On Joint-Stock Companies", "On Limited and Additional Liability Companies"); 2) scientific works by domestic scholars in the fields of theory of state and law, administrative law, public administration, and civil and commercial law. The methodological basis consisted of a system of general scientific methods (analysis, synthesis, systematic approach) and special legal methods, among which the formal-legal (for analyzing the content of legal norms) and comparative-legal (for juxtaposing legal institutions and identifying commonalities and differences in regulation) played a key role.

Results. The study demonstrated that a management decision, as an object of legal regulation, is the result of an intellectual and volitional process that goes through stages of preparation, adoption, implementation, and control, each of which is regulated in detail by law. It was found that in public administration, legal regulation is based on a philosophy of limiting power and the imperative method, embodied in the principle "only that which is expressly provided by law is permitted". The priority here is the protection of individual rights and freedoms from potential state arbitrariness. An epochal step in this direction was the adoption of the Law "On Administrative Procedure", which unified the decision-making process and introduced fundamental guarantees (the right to participate, the duty of justification, impartiality, transparency). However, the extensive system of control (parliamentary, judicial, public) and multifaceted responsibility (disciplinary, administrative, criminal, civil) create an asymmetry of risks for public servants, stimulating excessive caution and formalism.

Conversely, the legal regulation of corporate management is based on a philosophy of private autonomy and the dispositive method, realized through the principle “everything which is not forbidden is permitted”. Regulation here is hybrid (a combination of imperative norms from laws and dispositive norms from local acts). The main goal of the law is to protect the interests of owners (principals) from the unscrupulous actions of hired managers (agents). Managers are endowed with broad discretion to conduct business, and their actions are protected by the “business judgment rule” doctrine, provided they have acted in an informed and bona fide manner.

The key conclusion is that, despite cardinal differences in goals (public interest versus profit) and legal philosophy, both systems face the universal “principal-agent” problem. This leads to a trend of convergence and interpenetration of legal instruments: principles of good governance (transparency, justification), which are the basis of administrative procedure, are increasingly applied in the corporate sector as “good governance” standards. On the other hand, concepts originating in corporate law, such as fiduciary duties, are reflected in the requirements for the integrity and loyalty of public servants.

Perspectives. Further scientific inquiry should be directed towards an in-depth study of the mechanisms of convergence of legal instruments. Promising areas of research include the possibility and expediency of the reception of certain elements of corporate law into public administration, particularly the analysis of adapting the “business judgment rule” doctrine for public servants to reduce excessive formalism and stimulate innovative, proactive decisions. Furthermore, there is an urgent need to develop clear criteria and standards for the fiduciary duties of public administration officials, which will help increase their personal responsibility for the effective management of state and public resources.

Key words: public administration, corporate management, management decisions, legal regulation, administrative law, corporate law, legal mechanism, responsibility, rule of law.

Постановка проблеми. В умовах зростання складних суспільних та економічних процесів, управлінські рішення, що приймаються як в органах публічної влади, так і в корпораціях, набувають дедалі більшого значення. Від їх якості, своєчасності та законності залежить не лише ефективність функціонування окремих інституцій, але й сталий розвиток держави, добробут громадян та стабільність ринкових відносин. Сучасне суспільство висуває підвищені вимоги до прозорості, підзвітності та відповідальності управлінців, що зумовлене необхідністю глибокого наукового осмислення ролі права як основного інструменту, що впорядковує управлінську діяльність.

Правова основа, у межах якого діють менеджери публічного і корпоративного секторів, має виконувати подвійну функцію: з одного боку, він наділяє їх необхідними повноваженнями для досягнення поставлених цілей, а з іншого — встановлює чіткі межі, що запобігають свавіллю, корупції та зловживанням. Забезпечення законності управлінських рішень є фундаментальною передумовою для захисту як публічних інтересів суспільства, так і приватних інтересів акціонерів та інших стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика правового регулювання управлінської діяльності висвітлені у вітчизняній юридичній науці. Правові аспекти публічного управління були предметом досліджень вчених у галузі адміністративного права, зокрема, праці В.Б. Авер'янова [1], Ю.П. Битяк [2], Ю.А. Чаплинської [14], А.М. Юрченка [16], що заклали основи для розуміння правового регулювання відносин у сфері виконавчо-розпорядчої діяльності державних органів, розкриваючи сутність державного управління як об'єкта адміністративно-правової науки.

Водночас правові засади корпоративного менеджменту активно досліджувалися фахівцями у сфері

господарського та корпоративного права. Наукові розвідки В. Тимчак [13], О. Боднарчука [3], Н. Никитченко [3], І. Спасибо-Фатеевої [6], Р. Колосов [5], дозволяють зрозуміти реальні проблеми правозастосування у сфері корпоративних спорів.

Незважаючи на значну кількість наукових праць в обох галузях, спостерігається брак комплексних порівняльних досліджень, які б аналізували правове регулювання управлінських рішень у публічній та корпоративній сферах як два прояви єдиного феномену — управління соціальними системами. Існуючі роботи, як правило, обмежуються аналізом або публічного, або приватного сектору, не проводячи функціонального порівняння правових інструментів, що використовуються для вирішення аналогічних управлінських завдань, таких як забезпечення підзвітності, обмеження дискреції¹ та захист інтересів довіритель (громадян чи акціонерів).

Метою статті є визначення та порівнянні ролі і механізмів впливу права на процес прийняття та реалізацію управлінських рішень у публічному та корпоративному менеджменті.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) Нормативно-правові акти України, що регулюють процедури прийняття управлінських рішень та визначають правовий статус суб'єктів у публічній та корпоративній сферах. 2) Наукові праці вітчизняних учених. Теоретичною основою стали наукові доробки, фахівців у галузях: теорії держави і права, публічного управління та цивільного, господарського та корпоративного права.

Основою дослідження є система загальнонаукових та спеціально-юридичних методів. Загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез та системний під-

¹ Дискреція — право, можливість діяти на свій розсуд, вирішення посадовою особою або державним органом якого-небудь питання на власний розсуд [4].

хід, що дозволили розкласти складні правові явища на складові елементи, виявити їх внутрішні зв'язки та розглянути правове регулювання як цілісну систему. Ключовими спеціально-юридичними методами є формально-юридичний, що використовувався для аналізу змісту правових норм, та порівняльно-правовий, який став основою для зіставлення правових інститутів публічного та корпоративного управління, виявлення спільних рис та відмінностей.

Виклад основного матеріалу. Управлінські рішення є центральним елементом будь-якого процесу управління. У науковій літературі існує безліч підходів до його визначення, синтез яких дозволяє сформулювати комплексне розуміння цього явища.

Управлінське рішення є результатом інтелектуального, творчого та вольового процесу. Суб'єкт управління аналізує ситуацію, обробляє інформацію та, спираючись на знання про систему, обирає найбільш переважний варіант дій з-поміж наявних альтернатив. Цей вибір є директивним і спрямований на досягнення конкретних цілей [17, с. 30].

У публічному управлінні рішення набуває форми правового акта, що має директивний, загальнообов'язковий характер. У корпоративному менеджменті рішення органів управління є обов'язковими для виконання всередині корпорації та створює юридичні наслідки для самої компанії та її учасників.

Для глибшого розуміння управлінського рішення як об'єкта правового регулювання доцільно провести його класифікацію за різними критеріями: за сферою охоплення, за тривалістю дії, за рівнем прийняття, за способом прийняття, за правовим характером, за змістом [11, с. 52].

Процес прийняття управлінського рішення є циклічним і складається з кількох стадій: **підготовки рішення** (збір та аналіз інформації, виявлення проблеми, розробка альтернативних варіантів, на цій стадії право регулює доступ до інформації, порядок проведення експертиз, залучення фахівців для прийняття рішень); **прийняття рішення** (вибір оптимального варіанту та його формалізація, ця стадія є ключовою з правової точки зору, оскільки саме тут рішенням надається юридична сила. Правове оформлення може мати форму наказу, розпорядження, постанови, протоколу засідання колегіального органу); **виконання рішення** (організація практичної реалізації прийнятого рішення, доведення його до виконавців. Право регулює повноваження виконавців, строки та порядок виконання); **контроль за виконанням** (перевірка відповідності результатів поставленим цілям, аналіз ефективності рішення та, за необхідності, його коригування. Право встановлює механізми внутрішнього та зовнішнього контролю).

Право відіграє в управлінні подвійну роль. Воно одночасно є інструментом, що розширює можливості управління, надаючи йому легітимну владу, і водночас є обмежувачем, що стримує цю владу в певних

рамках. Ця напруга між розширенням повноважень та їх обмеженням є центральною для розуміння правового регулювання менеджменту. Ефективність правової системи полягає у знаходженні оптимального балансу: наданні менеджерам достатньої свободи для інновацій та оперативного реагування на виклики, але при цьому встановленні жорстких запобіжників проти зловживань та свавілля [1; 13].

Ця подвійна роль реалізується через основні функції права. Регулятивна функція — встановлює «правила гри», впорядковує суспільні відносини, визначає правовий статус суб'єктів управління, їх компетенцію, процедури взаємодії. Ця функція має первинне значення, оскільки створює стабільну та передбачувану основу для управлінської діяльності. Охоронна функція — захищає найважливіші суспільні цінності та відносини (публічний порядок, права громадян, власність компанії) шляхом встановлення заборон, санкцій та механізмів відповідальності за правопорушення. Відповідна функція є похідною від регулятивної і покликана забезпечити її непорушність. Ефективність охоронної функції полягає не стільки в покаранні, скільки в запобіганні порушенням.

Таким чином, право не просто «регулює» управління, але і створює складну систему стимулів та противаг, які, з одного боку, надають менеджерам легітимну владу для прийняття рішень, а з іншого — змушує їх діяти в межах закону та в інтересах тих, хто їм цю владу довіряє.

Правове регулювання управлінських рішень у публічній сфері характеризується імперативним методом, ієрархічністю та високим ступенем формалізації. В основі нормативної піраміди лежить Конституція України, яка встановлює засади організації та діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Ключовими законодавчими актами, що деталізують ці положення, є: закони України «Про державну службу», який визначає правовий статус державних службовців, їхні права, обов'язки та відповідальність, а також повноваження керівника державної служби як ключового суб'єкта прийняття управлінських рішень у державному органі; «Про місцеве самоврядування в Україні»; що регулює компетенцію та порядок діяльності сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів; «Про адміністративну процедуру»; який є кодифікованим актом, що встановлює загальні, єдині правила взаємодії органів публічної адміністрації з фізичними та юридичними особами при вирішенні адміністративних справ [12].

Суб'єктами, уповноваженими приймати управлінські рішення в публічній сфері, є чітко визначені законом органи та посадові особи. До них належать органи державної влади (Кабінет Міністрів України, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації), органи місцевого самоврядування та їхні посадові особи. Їхня

діяльність ґрунтується на принципі «дозволено лише те, що прямо передбачено законом». Це означає, що вони можуть діяти виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що визначені Конституцією та законами України [7].

Прийнятий закон України «Про адміністративну процедуру» [9] стало епохальною подією для української правової системи, він запровадив єдину, уніфіковану процедуру для більшості управлінських рішень, що стосуються прав та обов'язків приватних осіб. Цей закон є втіленням європейських стандартів належного врядування і спрямований на захист особи від свавілля адміністрації. Закон встановлює низку фундаментальних процедурних вимог до процесу прийняття рішень:

- законність та верховенство права (Адміністративний орган зобов'язаний діяти на основі закону та з дотриманням принципів правової держави) [9];
- право особи на участь у провадженні (перед прийняттям адміністративного акта, що може негативно вплинути на права особи, адміністративний орган зобов'язаний надати їй можливість висловити свою позицію та надати докази. Це одна з ключових гарантій, що забезпечує справедливість процедури [9];
- принцип офіційності (адміністративний орган несе активний обов'язок з'ясувати всі обставини, що мають значення для справи, і не може обмежуватися лише тими матеріалами, які надала особа. Він може збирати докази за власною ініціативою) [9];
- обґрунтованість (Адміністративний акт має бути вмотивованим. У разі прийняття негативного рішення, орган зобов'язаний у письмовій формі викласти фактичні та юридичні підстави, що призвели до такого висновку) [9];
- неупередженість (посадова особа, яка має особисту заінтересованість у результаті справи, зобов'язана заявити самовідвід) [9];
- прозорість та відкритість (Особа має право на доступ до матеріалів справи, що стосуються її прав) [9];
- своєчасність та розумний строк (справа має бути вирішена у найкоротший можливий строк, але не пізніше граничних строків, встановлених законом) [9];

Ці процедурні гарантії перетворюють процес прийняття управлінського рішення з одностороннього владного акту на діалог між владою та громадянином, підвищуючи легітимність та якість кінцевого рішення [12].

Забезпечення законності в публічному управлінні спирається на розгалужену мережу механізмів контролю та багатогранну систему відповідальності. Механізми контролю поділяються на зовнішні та внутрішні. Внутрішній контроль — здійснюється всередині системи виконавчої влади за принципом ієрархії. Зовнішній контроль — це діяльність суб'єк-

тів, що не входять до структури контрольованого органу, з метою перевірки законності, доцільності та результативності його роботи. До основних видів зовнішнього контролю належать парламентський, президентський, судовий контроль, прокурорський нагляд та громадський контроль [14, с. 192–193].

Така складна система відповідальності створює потужний стримуючий ефект. Проте, вона також породжує асиметрію ризиків та винагород для публічного службовця. Потенційні негативні наслідки за помилкове або невдале рішення є значними (від догани до кримінальної відповідальності), тоді як особиста винагорода за успішне, інноваційне рішення, як правило, відсутня або мінімальна. Це може стимулювати надмірну обережність, формалізм та уникнення відповідальності, що, в свою чергу, знижує загальну ефективність публічного управління. Отже, правова система повинна не лише карати за порушення, але й створювати стимули для проактивної та ефективної управлінської діяльності.

Правове регулювання корпоративного менеджменту є гібридною системою, що поєднує імперативні норми законодавства та диспозитивні норми, встановлені самими учасниками корпоративних відносин. Цей підхід відображає фундаментальний принцип приватного права — свободу договору та автономію волі.

Джерелами регулювання корпоративного менеджменту є:

- законодавчі акти: Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, а також спеціальні закони, такі як «Про акціонерні товариства» та «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Ці акти встановлюють обов'язкові «правила гри». Визначають правовий статус юридичних осіб, базову структуру управління, права та обов'язки учасників, процедури для найважливіших рішень [3, с. 166–167].
- локальні акти: Статут товариства та його внутрішні положення. У цих документах учасники можуть деталізувати та адаптувати законодавчі норми до потреб конкретного бізнесу, обираючи моделі управління, розподіляючи компетенцію між органами, встановлюючи особливі процедури голосування тощо [3, с. 167].

Система органів управління в українських корпораціях, як правило, має трирівневу структуру, що відображає класичну модель розподілу владних повноважень:

- загальні збори учасників — вищий орган товариства, що виражає волю його власників. До виключної компетенції загальних зборів належать найбільш стратегічні та фундаментальні питання діяльності компанії [10];
- наглядова рада — колегіальний орган, що здійснює захист прав акціонерів, контролює та регулює діяльність виконавчого органу [10];

– виконавчий орган (директор, дирекція, правління) — здійснює управління поточною діяльністю товариства. До його компетенції належать усі питання, що не віднесені до виключної компетенції інших органів [10].

Легітимність корпоративних рішень безпосередньо залежить від дотримання встановлених процедур. Порушення процедури може стати підставою для визнання рішення недійсним у судовому порядку.

Порівнюючи аналіз правових режимів, що регулюють управлінські рішення в публічній та корпоративній сфері, виявляє як фундаментальні відмінності, зумовлені різною природою та метою цих секторів, так і несподівані функціональні подібності. Обидві системи, по суті, намагаються вирішити одну й ту саму управлінську дилему: як наділити суб'єкта владою, необхідною для ефективного управління, і водночас створити механізми, що гарантують

використання цієї влади на користь довірительів (громадян або акціонерів), а не у власних інтересах управління.

Для наочного зіставлення ключових аспектів правового регулювання доцільно використати розширену порівняльну таблицю № 1.

Проаналізувавши дані таблиці № 1 дозволяє зробити висновок, що публічне управління функціонує в режимі жорсткого зовнішнього обмеження, де пріоритетом є захист індивіда від всемогутньої держави. Корпоративний менеджмент, навпаки, діє в умовах більшої свободи, але піддається жорсткому внутрішньому контролю з боку власників, де головним критерієм є економічна ефективність. При цьому обидві системи використовують аналогічні за своєю суттю інструменти: процедурні вимоги для легітимації рішень, принципи належного врядування для обмеження дискреції та інститути відповідальності для покарання за зловживання.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз правового регулювання в публічному та корпоративному менеджменті.

Критерій порівняння	Публічне управління	Корпоративний менеджмент
Основна мета	Задоволення публічного інтересу, реалізація прав і свобод громадян, забезпечення суспільного блага та стабільності.	Отримання прибутку, максимізація вартості компанії для акціонерів, досягнення комерційних цілей.
Джерела права	Переважають імперативні норми публічного права (Конституція, адміністративне, бюджетне законодавство, спеціальні закони, підзаконні акти).	Поєднання імперативних норм (закони про господарські товариства) та диспозитивних (статут, внутрішні положення, договори).
Ключовий правовий принцип	«Дозволено лише те, що прямо передбачено законом» (принцип позитивного регулювання, що обмежує владу).	«Дозволено все, що прямо не заборонено законом» (принцип приватної автономії, що розширює свободу дій).
Ступінь формалізації	Високий. Чітко регламентовані, обов'язкові до виконання адміністративні процедури, встановлені законом.	Гнучкіший. Процедури значною мірою визначаються статутом та внутрішніми політиками в межах, встановлених законом.
Характер правовідносин	Вертикальні, владно-субординаційні. Відносини «влада-підкорення» між органом влади та приватною особою.	Переважають горизонтальні, координаційні (між рівними учасниками) та частково субординаційні (між органами управління та компанією).
Ступінь дискреції	Обмежена законом та судовим контролем на основі принципів (пропорційність, обґрунтованість, розумність).	Широка в межах комерційного ризику. Захищена «правилом ділового судження» від судового втручання в суть бізнес-рішень.
Основний вектор захисту	Захист прав, свобод та законних інтересів приватної особи від свавілля та неправомірних дій держави.	Захист інтересів компанії та її власників від недобросовісних, недбалих або корисливих дій менеджменту.
Суб'єкт відповідальності	Держава або орган місцевого самоврядування (як інституція) та посадова особа (персонально за різні види правопорушень).	Компанія (як юридична особа перед третіми особами) та члени органів управління (персонально або солідарно перед компанією).
Характер відповідальності	Публічно-правова (дисциплінарна, адміністративна, кримінальна) та цивільна (відшкодування шкоди, завданої владою).	Переважає приватно-правова (цивільно-правова, матеріальна), з можливістю кримінальної відповідальності за службові злочини.
Механізми контролю	Судовий (адміністративні суди), парламентський, громадський, фінансовий (Рахункова палата), внутрішній відомчий контроль.	Внутрішній контроль (наглядова рада, ревізійна комісія, внутрішній аудит), контроль з боку акціонерів (через загальні збори, похідні позови).

Джерело: авторська розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, автори у дослідженні прийшли до наступних висновків, щодо ролі права як регулятора управлінських рішень у публічному та корпоративному менеджменті. Незважаючи на кардинальні відмінності у цілях (публічний інтерес проти прибутку), обидві системи управління стикаються з універсальною проблемою «принципал-агент»*. Право виступає основним механізмом для вирішення цієї проблеми, структуруючи відносини між тими, хто делегує владу, і тими, хто її здійснює. Ключовими інструментами для цього є встановлення чітких процедур, визначення стандартів добросовісної поведінки та запровадження механізмів підзвітності. Правове регулювання публічного управління базується на філософії обмеження влади. Захист прав і свобод особи від потенційного свавілля держави, що реалізується через принцип «дозволено лише те, що прямо передбачено законом». Натомість корпоративне право виходить з принципу приватної автономії та свободи підприємництва «дозволено все, що не заборонено», де правові обмеження спрямовані переважно на захист інтересів власників від недобросовісних дій найманих управлінців.

Спостерігається тенденція до взаємопроникнення та запозичення правових інструментів. Принципи належного врядування, такі як прозорість, обґрунтованість, неупередженість, що є основою

адміністративної процедури, дедалі активніше застосовуються і в корпоративному секторі як стандарти «good governance». З іншого боку, концепції, що народилися в корпоративному праві, як-от фідучіарні обов'язки, знаходять своє відображення у вимогах до добросовісності та лояльності публічних службовців.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на моделювання механізму рецепції «правила ділового судження» в адміністративне право для подолання надмірного формалізму шляхом розробки критеріїв «добросовісності» та «розумного ризику» для публічних службовців. Нагальним є аналіз правового статусу та колізій відповідальності менеджменту в гібридних інституціях, як-от державні підприємства, де стикаються публічне та корпоративне регулювання. Окрім того, варто поглиблено дослідити юридичну природу фідучіарних обов'язків у публічному управлінні, визначивши «принципала» та механізми захисту його інтересів. Актуальним є також проведення емпіричного соціолого-правового дослідження для оцінки *de facto* впливу стандартів «good governance» на управлінські практики в органах влади. Особливої уваги потребує розробка спеціальних правових режимів для управлінських рішень в екстремальних умовах, наприклад, під час повоєнної відбудови, які б поєднали гнучкість із жорсткою підзвітністю.

Література

1. Адміністративне право України. Академічний курс : Підруч. : У двох томах: Том 1. Загальна частина / Ред. колегія: В. Б. Авер'янов (голова). Київ : Видавництво «Юридична думка», 2004. 584 с.
2. Битяк Ю. П., Гаращук В. М., Дьяченко О. В. та ін.; за ред. Ю. П. Битяка. Адміністративне право України : Підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2007. 544 с.
3. Боднарчук О. Г., Никитченко Н. В., Боднарчук О. І. Поняття та зміст корпоративних правовідносин: теоретико-правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 7. URL: http://lsej.org.ua/7_2023/36.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
4. Дискреція. Словник уа портал української мови та культури. <https://slovyk.ua/index.php?sword=дискреція> (дата звернення: 11.10.2025).
5. Колосов Р. Наукові узагальнення щодо класифікації корпоративних прав. *Цивільне право і процес*. 2021. № 6. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2021/6/5.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).
6. *Корпоративне право крізь призму судової практики*: монографія / за ред. І. В. Спасибо-Фатєєвої. Харків : ЕКУС, 2021. 512 с.
7. Негара Р. В. Керівник державної служби й суб'єкт призначення: зміст, правове регулювання та співвідношення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Т. 30 (69), № 4. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/26.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
8. Нестеренко В. Д. Сутність феномену «управлінське рішення». *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/4.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).
9. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222073?an=872> (дата звернення: 28.10.2025).

* «Принципал-агент», це термін, що описує відносини, коли одна сторона (принципал) доручає іншій стороні (агенту) виконати певне завдання або діяти у своїх інтересах [15].

10. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-ix> (дата звернення: 28.10.2025)
11. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4583/4622/10539> (дата звернення: 11.10.2025).
12. Співак В. М., Співак М. В. Органи публічного адміністрування як суб'єкти прийняття управлінських рішень. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2025. № 1. URL: http://apnl.dnu.in.ua/1_2025/22.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
13. Тимчак В. Менеджмент внутрішнього контролю: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*. 2025. № 1. С. 57–62.
14. Чаплинська Ю. А. Контроль щодо забезпечення законності та дисципліни в діяльності органів публічного адміністрування. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2017. № 1. С. 190–195.
15. Що таке теорія принципала-агента простими словами?. *LYNX*. URL: <https://lynx.mod.v.ua/maysternist/shho-take-teoriya-principala-agenta-prostimi-slovami.html> (дата звернення: 11.10.2025).
16. Юрченко А. М. *Розбудова систем внутрішнього контролю в органах публічної влади та установах публічного сектору*: кваліф. наук. праця на правах рукопису: дис. ... д-ра філософії: 281 «Публічне управління та адміністрування» / Міжрегіональна Академія управління персоналом. Київ, 2025.
17. Ющик О. О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 3. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/download/949/885> (дата звернення: 11.10.2025).

References

1. Averianov, V. B. (ed.) (2004) *Administrativne pravo Ukrainy. Akademichnyi kurs: Tom 1. Zahalna chastyna* [Administrative Law of Ukraine. Academic course: Volume 1. General part]. Kyiv: Vydavnytstvo "Yurydychna dumka".
2. Bodnarchuk, O. H., Nykytchenko, N. V. and Bodnarchuk, O. I. (2023) 'Poniattia ta zmist korporatyvnykh pravovydnykh: teoretyko-pravovyi aspekt' [The concept and content of corporate legal relations: theoretical and legal aspect]. *Yurydychni naukovyi elektronnyi zhurnal* [Legal scientific electronic journal], (7). Available at: http://lsej.org.ua/7_2023/36.pdf
3. Bytiak, Yu. P. (ed.) (2007) *Administrativne pravo Ukrainy: Pidruchnyk* [Administrative Law of Ukraine: Textbook]. Kyiv: Yurinkom Inter.
4. Chaplynska, Yu. A. (2017) 'Kontrol shchodo zabezpechennia zakonnosti ta dystsypliny v diialnosti orhaniv publicnogo administruvannia' [Control over ensuring legality and discipline in the activities of public administration bodies]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav* [Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs], (1), pp. 190–195.
5. Kolosov, R. (2021) 'Naukovi uzahalnennia shchodo klasyfikatsii korporatyvnykh prav' [Scientific generalizations regarding the classification of corporate rights]. *Tsyvilne pravo i protses* [Civil law and process], (6). Available at: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/6/5.pdf>
6. LYNX. Shcho take teoriia printsypala-ahenta prostymy slovamy? [What is principal-agent theory in simple terms?]. Available at: <https://lynx.mod.v.ua/maysternist/shho-take-teoriya-principala-agenta-prostimi-slovami.html>
7. Nehara, R. V. (2019) 'Kerivnyk derzhavnoi sluzhby y subiekt pryznachennia: zmist, pravove rehuliuвання ta spivvidnoshennia' [Head of the civil service and the subject of appointment: content, legal regulation and correlation]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho* [Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi], 30(69), (4). Available at: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/26.pdf
8. Nesterenko, V. D. (2021) 'Sutnist fenomenu "upravlinske rishennia"' [The essence of the "management decision" phenomenon]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* [Public management and customs administration], (3(30)). Available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/4.pdf>
9. Pro administrativnu protseduru: Zakon Ukrainy [On the administrative procedure: Law of Ukraine] (2022) No. 2073-IX, 17 February. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T222073?an=872>
10. Pro aktsionerni tovarystva: Zakon Ukrainy [On joint-stock companies: Law of Ukraine] (2022) No. 2465-IX, 27 July. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-ix>
11. Skopenko, N. S., Sheremet, O. O. and Yeriomin, M. V. (2024) 'Protses pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen' [The process of making and implementing management decisions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], (18). Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4583/4622/10539>
12. Slovyk uaPortal (n.d.) *Dyskretsiia* [Discretion]. Available at: <https://slovyk.ua/index.php?swrd=дискреція>
13. Spasybo-Fatieieva, I. V. (ed.) (2021) *Korporativne pravo kriz pryizmu sudovoi praktyky: monohrafiia* [Corporate law through the prism of judicial practice: a monograph]. Kharkiv: EKUS.
14. Spivak, V. M. and Spivak, M. V. (2025) 'Orhany publicnogo administruvannia yak subiekty pryiniattia upravlinskykh rishen' [Public administration bodies as subjects of management decision-making]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurytsprudentsii* [Actual problems of domestic jurisprudence], (1). Available at: http://apnl.dnu.in.ua/1_2025/22.pdf

15. Tymchak, V. (2025) 'Menedzhment vnutrishnoho kontroliu: suchasni pidkhody ta perspektyvy rozvytku' [Internal control management: modern approaches and development prospects]. Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics, (1), pp. 57–62.

16. Yurchenko, A. M. (2025) Rozbudova system vnutrishnoho kontroliu v orhanakh publichnoi vlady ta ustanovakh publichnoho sektoru [Development of internal control systems in public authorities and public sector institutions]. PhD thesis. Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom, Kyiv.

17. Yushchuk, O. O. (2023) 'Upravlinske rishennia: do vyznachennia poniattia ta vydiv' [Management decision: to the definition of the concept and types]. Chasopys Kyivskoho universytetu prava [Journal of the Kyiv University of Law], (3). Available at: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/download/949/885>

УДК 658.012.2:658.8

Кремена Роман Михайлович

*аспірант кафедри економіки та права
Українського державного університету науки і технологій*

Kremena Roman

*Postgraduate Student of the Department of Economic and Law
The Ukrainian State University of Science and Technologies*

ORCID: 0009-0001-1129-912x

Маркова Євеліна Василівна

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту та управління економічними процесами та туризму
Мукачівський державний університет*

Markova Evelina

*Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at the Department of Management and Administration of Economic Processes and Tourism
Mukachevo State University*

ORCID: 0009-0005-1796-7204

Матвеев Микола Едуардович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
директор інституту бізнесу, менеджменту та маркетингу
Національний лісотехнічний університет України*

Matveyev Mykola

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Director of the Institute of Business, Management and Marketing
Ukrainian National Forestry University*

ORCID: 0000-0003-3175-7324

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11644

ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON ENTERPRISE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS

Анотація. Вступ. В умовах глобалізаційних викликів підходи до стратегічного менеджменту повинні включати такі заходи, які дозволяють формувати конкурентоспроможність підприємства на основі нових цінностей: людського капіталу, інноваційності, сталого та регіонального розвитку. Тож формування нових підходів стратегічного менеджменту дозволяють працювати підприємству більш ефективно.

Мета. Мета дослідження – з'ясування механізмів та чинників, за допомогою яких стратегічний менеджмент формує та посилює конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток.

Матеріали і методи. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння та системний підхід.

Результати. Результати дослідження показують, що стратегічний менеджмент розглядається як цілісна система довгострокових управлінських рішень, яка забезпечує ефективне узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з

динамічними вимогами зовнішнього середовища. У дослідженні зроблено акцент на тому, що основою стратегічного менеджменту є формування концептуальної моделі розвитку бізнесу, яка гарантує його стійкість у конкурентному полі. Конкурентоспроможність підприємства, відповідно, визначено як багатофакторне, ринково орієнтоване явище, що характеризується здатністю до адаптації, гнучкості й виділення на фоні інших суб'єктів за рахунок управлінських, виробничих і маркетингових переваг.

Перспективи. Досліджено, що ключовими чинниками впливу стратегічного менеджменту на конкурентоспроможність є інноваційність, цифровізація, модернізація технологій, підвищення якості продукції, ефективна організаційна структура, маркетингова орієнтація, інвестиційна привабливість та людський капітал. Показано, що ці чинники формують стратегічне підґрунтя, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін середовища, а й ефективно використовувати нові можливості для формування конкурентних переваг.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, конкурентоспроможність підприємства, стратегічні управлінські рішення, поведінкова економіка, когнітивні спотворення, інтернаціоналізація бізнесу, сталий розвиток.

Summary. Introduction. Relevance: under globalization challenges, approaches to strategic management must include measures that help build a company's competitiveness based on new values such as human capital, innovation, sustainable and regional development. The development of new approaches in strategic management enables businesses to operate more efficiently.

Purpose. The purpose of the study is to identify the mechanisms and factors through which strategic management shapes and strengthens a company's competitiveness while ensuring its sustainable development.

Materials and methods. The study employed general scientific methods of cognition, such as analysis, synthesis, induction, deduction, generalization, comparison, and a systems approach.

Results. The findings indicate that strategic management is viewed as a comprehensive system of long-term managerial decisions that ensures effective alignment between a company's internal potential and the dynamic demands of the external environment. The study emphasizes that the core of strategic management lies in shaping a conceptual model of business development that secures resilience in a competitive landscape. Accordingly, a company's competitiveness is defined as a multifactorial, market-oriented phenomenon characterized by adaptability, flexibility, and distinctiveness based on managerial, production, and marketing advantages.

Prospects. The study reveals that the key factors influencing competitiveness through strategic management include innovation, digitalization, technological modernization, product quality improvement, an effective organizational structure, marketing orientation, investment appeal, and human capital. These factors are shown to form the strategic foundation that enables a company not only to adapt to environmental changes but also to effectively leverage new opportunities for developing competitive advantages.

Key words: strategic management, enterprise competitiveness, strategic managerial decisions, behavioral economics, cognitive biases, business internationalization, sustainable development.

Постановка проблеми. Сьогодні в умовах глобалізації суттєво змінюються пріоритети розвитку бізнесу, оскільки сучасне конкурентне середовище формує нові вимоги до стратегічної поведінки підприємств. Якщо ще донедавна основою бізнес-стратегії було передусім зниження собівартості та підвищення операційної ефективності, то нині, в умовах гострого дефіциту кадрів, ключовим завданням стає утримання персоналу, формування сприятливого кадрового середовища та інвестування у розвиток людського капіталу. У довгостроковій перспективі стратегія підприємства дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, які поєднують економічні, соціальні та екологічні цілі, визначаючи нові критерії його успішності.

Конкурентоспроможність бізнесу вже не може оцінюватися виключно за ціною чи якістю продукції, адже ринок дедалі більше реагує на такі характеристики, як інноваційність, рівень сервісу, клієнтська лояльність, екологічність, цифрова адаптивність та соціальна відповідальність. Саме ці параметри сьогодні визначають, наскільки підприємство здатне виділятися серед конкурентів, утримувати клієнтів і забезпечувати стабільне зростання. Такі трансфор-

мації стратегічних орієнтирів вимагають ґрунтовного вивчення чинників, які впливають на конкурентоспроможність, адже їхнє розуміння та врахування дозволяють формувати нові підходи до стратегічного управління, що відповідають сучасним викликам і перспективам розвитку.

Водночас ефективність стратегічного менеджменту визначається не лише формальними моделями планування та аналізу, а й тим, як саме менеджери сприймають інформацію, ризики та невизначеність. У реальній практиці управління рішення ухвалюються за умов обмеженої раціональності, дефіциту часу та інформації, що зумовлює використання евристик і виникнення когнітивних спотворень. Це безпосередньо впливає на вибір стратегічних альтернатив, оцінку конкурентоспроможності та здатність підприємства адаптуватися до змін середовища. Тому дослідження впливу поведінкових чинників на стратегічні рішення менеджерів є важливим напрямом поглиблення теорії та практики стратегічного менеджменту.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Питання впливу стратегічного менеджменту на ефективність та конкурентоспроможність

підприємства є достатньо дослідженим у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. У вітчизняному науковому дискурсі чітко простежується системний підхід до розкриття механізмів стратегічного управління, які спрямовані на підвищення конкурентних переваг підприємств у динамічному середовищі. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічної бази здійснили такі дослідники, як Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова [1], В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко [4], В. Г. Герасимчук [8], З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [17], які розробили фундаментальні засади стратегічного управління.

Сучасні аспекти теми ґрунтовно досліджуються у працях В. Балдинюка [2], В. Воздвиженського [6], Н. О. Євтушенко [9; 10; 11], І. В. Журила [12], Ю. М. Лопатинського [13], С. В. Сазонові [14], О. Чигрина [15], Л. О. Чорної та Н. Ю. Чорної [16], Є. Ю. Якименка [18], С. Петрухи [20] які акцентують увагу на практичному втіленні стратегічного управління в умовах змін, невизначеності, цифровізації. Ці автори розкривають вплив стратегічних змін на здатність підприємств адаптуватися до ринкових викликів, забезпечуючи сталий розвиток.

Водночас, такі зарубіжні дослідники, як J. M. Higgins [19], J. A. Pearce та R. B. Robinson [20], а також D. E. Schendel і K. J. Hattch [22], зробили значний внесок у формування концептуальних підходів до стратегічного менеджменту на глобальному рівні. Їхні роботи стали методологічним підґрунтям для подальших вітчизняних досліджень.

Попри достатню кількість літератури з даної теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу з теми дослідження, а тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, погруповано, систематизовано інформацію і подано у світлі теми дослідження.

Окремий пласт наукових досліджень становлять роботи, присвячені поведінковій економіці та когнітивним аспектам ухвалення управлінських рішень (D. Kahneman, A. Tversky, R. Thaler та ін.). У цих дослідженнях доведено, що навіть за наявності розвинених систем стратегічного планування фактичні рішення менеджерів часто відхиляються від раціональної моделі через вплив когнітивних упереджень, евристик оцінки й сприйняття ризику. Інтеграція таких поведінкових підходів у концепцію стратегічного менеджменту дає змогу глибше пояснити, чому підприємства з подібним ресурсним потенціалом демонструють різні результати конкурентної боротьби.

Мета дослідження — з'ясування механізмів та чинників, за допомогою яких стратегічний менеджмент формує та посилює конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток. Для досягнення мети в ході дослідження будуть виконані такі завдання: визначити сутність стратегічного менеджменту та конкурентоспроможності продукції; окреслити основні фактори стра-

тегічного впливу на конкурентоспроможність підприємства; з'ясувати, яким чином конкретні заходи стратегічного менеджменту змінюють і підвищують ефективність діяльності підприємства.

Матеріали і методи. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння та системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний менеджмент у науковій традиції розглядається як складний і багаторівневий процес, спрямований на узгодження діяльності підприємства з умовами зовнішнього середовища та на досягнення довгострокових цілей розвитку. Його зміст розкривається через декілька концептуальних підходів, кожен із яких акцентує окремі аспекти цього явища. У класичному розумінні стратегічне управління визначається як процес, що забезпечує реалізацію місії організації завдяки налагодженню систематичної та цілеспрямованої взаємодії із зовнішнім середовищем, про що наголошує J. M. Higgins [19]. Близькою за змістом є позиція D. E. Schendel, K. J. Hattch, які розглядають стратегічне управління як процес встановлення й підтримання зв'язку між підприємством та середовищем, формування цілей розвитку й забезпечення відповідного розподілу ресурсів, що дозволяє організації ефективно функціонувати та підтримувати бажаний стан взаємодії з оточенням [22].

Значний внесок у методологію стратегічного управління зроблено І. Ансоффом, який інтерпретує його як реалізацію інтегральної концепції, що поєднує цільовий, системний і ресурсний підходи та забезпечує встановлення цілей розвитку, співвіднесення їх із потенціалом підприємства й формування системи узгоджених стратегій, вітчизняні дослідники Василенко В. О., Ткаченко [4] притримуються такого трактування суті стратегічного менеджменту. Також подібної позиції дотримуються З. Є. Шершньова та С. В. Оборська, які також розглядають стратегічне управління як процес, що охоплює системний, ситуаційний та цільовий підходи й передбачає розробку та реалізацію стратегій відповідно до можливостей підприємства [17].

Інша група дослідників, насамперед J. A. Pearce, R. B. Robinson, трактує стратегічне управління як сукупність рішень та дій, спрямованих на формулювання й реалізацію стратегій підприємства задля досягнення визначених цілей [21]. Подібний підхід підтримує також В. Герасимчук, який наголошує на єдності, послідовності та узгодженості стратегічних рішень підприємства, що забезпечують здатність організації мобілізувати ресурси, формувати індивідуальність та досягати успіху в ринковому середовищі [8].

На думку авторів, стратегічний менеджмент повинен ґрунтуватися не лише на внутрішньому потенціалі підприємства, а передусім на тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, яке визначає

можливості розвитку, характер конкурентної боротьби та доступність ресурсів для масштабування бізнесу. Важливим є підхід, за якого стратегічні рішення спираються на людський капітал як ключовий інтелектуальний ресурс, здатний забезпечити творчість, інноваційність і дієвість управлінських дій, а також адаптацію підприємства до нових обставин. Такий підхід орієнтований на місцевий економічний розвиток, враховує поточні виклики та реалії ринку й інтегрує принципи сталого розвитку, що поєднують економічну, екологічну й соціальну складові. У контексті розширення діяльності підприємства стратегічний менеджмент передбачає поступове масштабування, формування конкурентних переваг на нових ринках і рух у напрямі інтернаціоналізації бізнесу, що дає змогу забезпечити довготривале зростання, підвищення ефективності та стійкості у глобальному середовищі.

У межах представленого дослідження основним завданням є з'ясувати наскільки стратегічний менеджмент тісно пов'язаний із конкурентоспроможністю підприємства. Для початку варто дослідити, які аспекти включає складова конкурентоспроможності. Класичне визначення конкурентоспроможності належить М. Портеру, який розглядає її як здатність підприємства або його продукції ефективно конкурувати та протистояти тиску ринку. Лопатинський, Ю. М. трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства виробляти конкурентоздатну продукцію та переважати інших учасників ринку як у межах країни, так і за її межами [13]. Розуміння конкурентоспроможності через якість, ціну та умови обслуговування відображене у праці Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., та Савенко Н. В. [9]. Інші підходи інтерпретують конкурентоспроможність як динамічну здатність підприємства адаптуватися до змін середовища та зберігати конкурентні переваги, що наголошено у працях Чорна, Л. О., & Чорна, Н. Ю. [16], а також як комплексну харак-

теристику ефективності виробничих, фінансових та кадрових можливостей, що розкрито в роботах Воронкова А. Є., Пономаренко В. П., Дібніс Г. І. [7]. Значний внесок у дослідження проблем конкурентоспроможності зробив П. Беленький, який розглядає її як узагальнену характеристику господарського механізму підприємства [3].

Конкурентоспроможність підприємства у трактуванні Журило В. [12] розглядається як багатовимір-на характеристика, що відображає здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати в конкурентному середовищі. Її сутність визначається низкою ознак: порівняльний характер, який підкреслює необхідність оцінювання підприємства відносно конкурентів; диференціальність, що відображає його здатність формувати унікальні властивості; динамічність, яка вказує на змінність конкурентних переваг під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; релевантність, тобто відповідність потребам ринку; багатоаспектність, що охоплює численні сфери діяльності; орієнтація на концепцію маркетингу, яка забезпечує споживацьку спрямованість; а також стратегічний характер, що вказує на довгостроковість формування конкурентних переваг (табл. 1).

Стратегічний менеджмент виступає ключовою детермінантою формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає логіку розвитку, напрями мобілізації ресурсів та механізми адаптації до ринкових змін.

У підході Чорної Л. О. та Чорної Н. Ю. [16] стратегічне управління конкурентоспроможністю розглядається як система взаємозв'язку якісних і кількісних показників діяльності, що формують базу для підтримання ринкової позиції підприємства. В. Балдинюк [2] наголошує, що стратегічне управління конкурентоспроможністю охоплює сукупність управлінських рішень, які спрямовані на підвищення результативності виробництва, оптимізацію внутрішніх процесів і забезпечення стійких конкурентних переваг.

Таблиця 1

Ознаки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Короткий зміст
Порівняльний характер	Конкурентоспроможність визначається лише у співставленні з іншими підприємствами ринку.
Диференціальність	Здатність підприємства формувати унікальні риси, що відрізняють його від конкурентів.
Динамічність	Змінність рівня конкурентних переваг залежно від умов середовища та внутрішніх рішень.
Релевантність	Відповідність пропозиції підприємства потребам споживачів і вимогам ринку.
Багатоаспектність	Охоплення різних сфер діяльності: виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної тощо.
Орієнтація на концепцію маркетингу	Спрямованість на вивчення потреб споживачів та ринкових тенденцій.
Стратегічний характер	Довгостроковість формування конкурентних переваг і орієнтація на стійкий розвиток.

Джерело: складено авторами на основі дослідження Журило В., 2022 [12]

Є. Ю. Якименко [18] підкреслює, що особливої ваги стратегічний менеджмент набуває в умовах невідомості, коли правильність стратегічних рішень визначає здатність підприємства адаптуватися та зберігати ринкові позиції. О. Чигрин [15] звертає увагу на важливість стратегічних напрямів розвитку підприємства, які забезпечують довгострокову конкурентну позицію, зокрема розвиток інновацій, оптимізацію виробничої структури та вдосконалення маркетингових стратегій. С. В. Сазонова [14] відзначає роль цифровізації, що змінює логіку оцінки конкурентоспроможності та забезпечує розширені можливості для підвищення ефективності управління. В. В. Воздвиженський [6] підкреслює стратегічну природу конкурентоспроможності як наслідку системного управління всіма ресурсами підприємства.

Узагальнюючи логіку цих авторів, конкурентоспроможність підприємства формується внаслідок реалізації стратегічного менеджменту за певними напрямками, які визначають чинники впливу на здатність підприємства забезпечувати якість продукції, гнучкість виробництва, адаптивність до ринку та інноваційну активність.

На нашу думку, важливим аспектом є соціальна орієнтація стратегічного менеджменту, яка впливає на формування позитивного іміджу організації, що зумовлює збільшення рівня довіри населення до компанії та підвищення лояльності персоналу до роботодавця. Як наслідок, такі компанії, що орієнтовані не тільки на отримання доходу, однак і на соціальні орієнтири, в довгостроковій перспективі мають більшу ймовірність підвищувати ефективність діяльності.

В свою чергу, стратегічні дії менеджерів здатні суттєво підвищити конкурентоспроможність продукції завдяки цілеспрямованому впливу на її якість, технологічність, ринкову адаптованість та економічну результативність. Л. О. Чорна та Н. Ю. Чорна [16] підкреслюють, що удосконалення якісних і кількісних характеристик продукції можливе лише за умови стратегічної узгодженості всіх управлінських рішень. В. Балдинюк [2] визначає, що модернізація виробничого процесу дає змогу зменшити витрати, підвищити точність технологічних операцій та забезпечити стабільність параметрів продукції. С. В. Сазонова наголошує, що цифрові інструменти забезпечують автоматизований контроль якості, що значно підвищує надійність та ринкову відповідність продукції. О. Чигрин відзначає, що стратегічне оновлення продуктового портфеля дає змогу підприємству завоювати нові сегменти ринку та запропонувати продукцію, яка відрізняється унікальністю та інноваційністю [15]. Є. Ю. Якименко вказує, що адаптивні стратегічні дії дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового попиту, модифікуючи характеристики продукції відповідно до актуальних потреб споживачів [18]. Розглянемо як стратегічні дії менеджерів здатні покращити ефективність діяльності підприємства у табл. 3.

На думку авторів, надзвичайно важливим для підприємства є дбати про власну репутацію в громаді, оскільки саме соціальна відповідальність формує довіру, підтримку та довгострокове партнерство з місцевими стейкхолдерами. У кризових або складних ситуаціях компанія має демонструвати готовність допомагати громаді — як фінансово, так і органі-

Таблиця 2

Основні чинники впливу стратегічного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства

Чинник	Зміст впливу
Інноваційний розвиток	Запуск нових технологій, модернізація продукту, оновлення виробничих процесів
Якість продукції	Забезпечення відповідності стандартам, очікуванням споживачів та технологічним вимогам ринку
Соціальна орієнтація	Формування продуктів та бізнес-стратегій, що орієнтовані на покращення добробуту громади
Маркетингова орієнтація	Вивчення потреб клієнтів, позиціонування продукції, формування попиту
Цифровізація бізнес-процесів	Використання цифрових технологій для управління якістю, ресурсами та комунікаціями
Фінансове планування та інвестиції	Забезпечення ресурсної бази стратегічного розвитку та модернізації
Кадровий потенціал	Підвищення компетентності працівників, розвиток стратегічних навичок, гнучке управління персоналом
Організаційна гнучкість	Можливість швидко адаптувати структуру підприємства до ринкових змін
Стратегічний аналіз і прогнозування	Оцінка можливостей та загроз, формування альтернативних стратегій розвитку
Поведінкові особливості прийняття рішень менеджерами	Вплив когнітивних спотворень, упередження ризику, ефекту статус-кво та інших поведінкових факторів на вибір стратегій і оцінку конкурентних позицій підприємства.

Джерело: систематизовано авторами

Таблиця 3

Вплив стратегічних дій на конкурентоспроможність продукції

Стратегічна дія	Результат для ефективності бізнесу
Модернізація технологій	Підвищення технічних характеристик і надійності
Інноваційне оновлення	Зростання унікальності та ринкової привабливості
Зміна соціальної політики	Підтримка бізнесу зі сторони населення
Спільна державно-приватна ініціатива	Лояльність влади до бізнесу, можливість отримати більш вигідні ресурсні пропозиції для бізнесу
Орієнтація на сталий розвиток	Можливість співпраці з інвесторами, міжнародний розвиток, міжнародне фінансування
Оптимізація собівартості	Підвищення цінової конкурентоспроможності
Цифровий контроль якості	Стабільність параметрів, зниження дефектності
Маркетингова адаптація	Відповідність продукції актуальним потребам клієнтів
Кадрове підвищення кваліфікації	Поліпшення точності та ефективності виробничих операцій
Організаційна гнучкість	Швидке оновлення продукту відповідно до ринкових вимог
Впровадження поведінкових підходів в систему стратегічного управління	Зниження впливу когнітивних спотворень на ключові рішення, більш реалістична оцінка ризиків та можливостей, підвищення якості стратегічного вибору.

Джерело: систематизовано авторами

заційно, залучаючи власні ресурси для розв'язання актуальних проблем. Така поведінка закріплює імідж підприємства як соціально орієнтованого та відповідального учасника економічних процесів і забезпечує розвиток на засадах сталості, де поєднуються економічні, соціальні та екологічні пріоритети. У підсумку підприємство отримує можливість більш ефективного міжнародного розвитку, оскільки висока соціальна репутація підвищує його шанси на співпрацю з міжнародними інституціями, участь у глобальних ініціативах та доступ до фінансування з боку міжнародних банків і фондів, які підтримують бізнес, зорієнтований на принципи сталого розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що стратегічний менеджмент постає як цілісна система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на узгодження потенціалу підприємства з вимогами зовнішнього середовища. Його сутність полягає у формуванні концептуальних основ діяльності, що визначають траєкторію розвитку бізнесу та забезпечують його стійкість у конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність підприємства, своєю чергою, характеризується динамічністю, багатфакторністю, релевантністю до ринкових умов та орієнтацією на маркетингові принципи, а також порівняльним і диференційним характером, що дозволяє вирізнити підприємство серед інших за сукупністю виробничих, управлінських та ринкових параметрів.

Стратегічний менеджмент впливає на конкурентоспроможність підприємства через низку ключових чинників, серед яких важливе місце посідають інноваційність, оптимізація виробничих процесів, підвищення якості продукції, цифровізація управління, розвиток маркетингової орієнтації, інвестиційна забезпеченість, кадровий потенціал та гнучкість

організаційної структури. Ці чинники формують стратегічне підґрунтя, що визначає здатність підприємства адаптуватися до зміни ринкових умов, реагувати на загрози й використовувати можливості для формування та зміцнення конкурентних переваг. Водночас сучасні умови вимагають, щоб стратегічний менеджмент був інтегрований у ширший контекст сталого розвитку, тобто враховував економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Орієнтація на потреби громади, регіонального розвитку та наявні соціально-економічні виклики стає необхідним елементом стратегічної адаптації, що забезпечує довіру до підприємства й підтримує його репутацію як відповідального учасника ринкових процесів.

Засоби стратегічного менеджменту дають змогу суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства, оскільки вони спрямовані на підвищення технологічної досконалості, удосконалення виробничих систем, розвиток персоналу, модернізацію продуктової структури, оптимізацію витрат і підвищення ринкової адаптивності продукції. Модернізація технологій, впровадження інновацій, цифровий контроль якості, формування гнучких управлінських рішень та цілеспрямований розвиток продуктового портфеля забезпечують зростання якості та унікальності продукції, зменшення собівартості, покращення репутаційних характеристик підприємства та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі. Важливою складовою цього процесу є побудова партнерства з громадою та регіональними інституціями, адже соціальна відповідальність, участь у розв'язанні місцевих проблем та підтримка суспільних ініціатив створюють умови для сталості, що підвищує привабливість підприємства для національних і міжнародних фінансових установ

та сприяє його подальшому масштабуванню. У підсумку стратегічний менеджмент виступає ключовим механізмом, за допомогою якого підприємство може перетворити власний потенціал на реальні конкурентні переваги, забезпечити довгострокову ефективність бізнесу та гармонійно інтегруватися у систему сталого й регіонального розвитку.

Перспективним напрямом подальших досліджень є інтеграція принципів поведінкової еко-

номіки в систему стратегічного менеджменту підприємства. Ідентифікація та моделювання впливу когнітивних спотворень на ухвалення стратегічних рішень менеджерами дозволять глибше пояснити відмінності у конкурентоспроможності підприємств, а також розробити інструменти корекції управлінської поведінки (навчальні програми, чек-листи, алгоритми прийняття рішень), спрямовані на підвищення ефективності стратегічного розвитку.

Література

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : Професіонал, 2009.
2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
3. Бельський П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України, 2007.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2003.
5. Красностанова Н.Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 34. С. 249–254. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065>
6. Воздвиженський В.В. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічне управління. *Вісник економіки та управління*. 2024. № 2(9). URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854> (дата звернення: 24.11.2025).
7. Воронкова А.Є., Пономаренко В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ: Техніка, 2000.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2000.
9. Євтушенко Н.О. Особливості формування структури інтелектуального капіталу. *Економічний простір*. 2019.
10. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2021. № 4(21). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2686> (дата звернення: 24.11.2025).
11. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/550> (дата звернення: 24.11.2025).
12. Журило І.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. № 8(41). С. 113–128. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/12cde1d5-dfe8-4935-8850-9e6b362fb77e> (дата звернення: 24.11.2025).
13. Лопатинський Ю.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-07> (дата звернення: 24.11.2025).
14. Сазонова С.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на засадах стратегічного управління в умовах цифровізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. № 59. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/16.pdf> (дата звернення: 24.11.2025).
15. Чигрин О. Напрями розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3725> (дата звернення: 24.11.2025).
16. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства — система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15–18. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/.../ipd_2015_3_5.pdf (дата звернення: 24.11.2025).
17. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999.
18. Якименко Є.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *A-economics*. 2025. № 14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/724> (дата звернення: 24.11.2025).
19. Higgins J.M. Strategic Management and Organizational Policy. Chicago: The Dryden Press, 1983. https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management_and_Organizational.html?id=dKgulqxYrx4C&redir_esc=y (дата звернення: 24.11.2025).
20. Petrukha S., Petrukha N., Alekseienco N., Mazur A., Maltsev M. The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation. *Modern foundations of economics, management and tourism*. Boston: International Science Group. Primedia eLaunch, 2022. P. 96–

126. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1>. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/12/Monograph/ECON/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1.pdf> (дата звернення: 24.11.2025).

21. Pearce J. A., Robinson R. B. *Strategic management: planning for domestic and global competition*. Chicago: R. D. Irwin, Inc., 2012. https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=5ZWkDwAAQBAJ&redir_esc=y (дата звернення: 24.11.2025).

22. Schendel D. E., Hattch K. J. Business policy or strategic management. *Academy of management processing*. 1972. <https://www.semanticscholar.org/paper/Business-Policy-or-Strategic-Management%3A-A-Broader-Schendel-Hatten/5ea0a130a2f9ab2187d291619c98023325864c76> (дата звернення: 24.11.2025).

References

1. Balabanova, L. V., Kryvenko, H. V., Balabanova, I. V. (2009). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management]. Kyiv: Profesional [in Ukrainian].

2. Baldyniuk, V. (2022). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> [in Ukrainian].

3. Bielenkyi, P. Yu. (2007). Doslidzhennia problem konkurentospromozhnosti [Research on competitiveness issues]. *Visnyk NAN Ukrainy* [in Ukrainian].

4. Vasylenko, V. O., Tkachenko, T. I. (2003). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

5. Krasnostanova, N. E. (2022). Tendentsii rozvytku stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu [Trends in the development of strategic management of an organization]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, № 34, pp. 249–254. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7378065> [in Ukrainian].

6. Vozdvyzhenskyi, V. V. (2024). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: stratehichne upravlinnia [Enterprise competitiveness: strategic management]. *Visnyk ekonomiky ta upravlinnia*, № 2(9). URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854> [in Ukrainian].

7. Voronkova, A. Ye., Ponomarenko, V. P., Dibnis, H. I. (2000). Pidtrymka konkurentospromozhnogo potentsialu pidpriemstva [Support of enterprise competitive potential]. Kyiv: Tekhnika [in Ukrainian].

8. Herasy mchuk, V. H. (2000). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom [Strategic enterprise management]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

9. Yevtushenko, N. O. (2019). Osoblyvosti formuvannia struktury intelektualnoho kapitalu [Peculiarities of forming the structure of intellectual capital]. *Ekonomichnyi prostir* [in Ukrainian].

10. Yevtushenko, N. O., Baid in, M. V. (2021). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh stratehichnykh zmin [Managing enterprise competitiveness under strategic changes]. *Ekonomika, menedzhment, biznes*, № 4(21). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2686> [in Ukrainian].

11. Yevtushenko, N. O., Drokina, N. I., Savenko, N. V. (2020). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomichnyi prostir*, № 156. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/550> [in Ukrainian].

12. Zhurylo, I. V. (2022). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva elektromontaznykh posluh [Strategic competitiveness management of an electrical installation services enterprise]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, № 8(41), pp. 113–128. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/12cde1d5-dfe8-4935-8850-9e6b-362fb77e> [in Ukrainian].

13. Lopatynskyi, Yu. M. (2023). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na zasadakh kontrolinhu [Strategic management of enterprise competitiveness based on controlling]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-07> [in Ukrainian].

14. Sazonova, S. V. (2024). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva na zasadakh stratehichnoho upravlinnia v umovakh cyfrovizatsii [Assessment of enterprise competitiveness on the basis of strategic management in conditions of digitalization]. *Visnyk ekonomiky MHU*, № 59. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/16.pdf> [in Ukrainian].

15. Chygryn, O. (2024). Napriamy rozvytku stratehii iz pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Directions for developing strategies to improve enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3725> [in Ukrainian].

16. Chorna, L. O., Chorna, N. Yu. (2015). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva — systema vzaiemozviazku yakisnykh ta kilkisnykh pokaznykiv rozvytku [Strategic management of enterprise competitiveness — a system of interrelation of qualitative and quantitative development indicators]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (3), pp. 15–18. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/.../ipd_2015_3_5.pdf [in Ukrainian].

17. Shershnova, Z. Ye., Oborska, S. V. (1999). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

18. Yakymenko, Ye. Yu. (2025). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Strategic management of enterprise competitiveness under uncertainty]. *A-economics*, № 14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/724> [in Ukrainian].

19. Higgins, J. M. (1983). *Strategic management and organizational policy*. Chicago: The Dryden Press. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management_and_Organizational.html?id=dKgulqxYrx4C&redir_esc=y
20. Petrukha, S., Petrukha, N., Alekseenko, N., Mazur, A., & Maltsev, M. (2022). The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation. In *Modern foundations of economics, management and tourism* (pp. 96–126). Boston: International Science Group, Primedia eLaunch. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1>. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/12/Monograph/ECON/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1.pdf>
21. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2012). *Strategic management: Planning for domestic and global competition*. Chicago: R. D. Irwin, Inc. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=5ZWkDwAAQBA-J&redir_esc=y
22. Schendel, D. E., & Hattch, K. J. (1972). Business policy or strategic management. *Academy of Management Proceedings*. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Business-Policy-or-Strategic-Management%3A-A-Broader-Schendel-Hatten/5ea0a130a2f9ab2187d291619c98023325864c76>

УДК 005.94:004.9:330.341.1

Левченко Олександр Миколайович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені В. Винниченка*

Levchenko Oleksandr

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Management and Entrepreneurship Department
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
ORCID: 0000-0001-5452-7420*

Довгенко Яна Олексіївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені В. Винниченка*

Dovhenko Yana

*PhD of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
ORCID: 0000-0002-8447-6510*

Яременко Людмила Іванівна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені В. Винниченка*

Yaremenko Liudmyla

*PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
ORCID: 0000-0002-1167-8744*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11659

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

INFORMATION MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY BASED ON DATA VISUALIZATION: STRATEGIC ASPECT

Анотація. Вступ. Сучасні соціально-економічні системи (СЕС) функціонують в умовах високої турбулентності, глобальних викликів та стрімкої цифровізації економіки. Традиційні інтуїтивно-описові методи стратегічного управління втрачають ефективність через низьку швидкість реакції, фрагментацію даних та недостатню прозорість рішень. Перехід до data-driven інформаційного менеджменту з використанням сучасних інструментів візуалізації даних є єдиним шляхом забезпечення адаптивності, підзвітності та стійкості політики на регіональному й національному рівнях.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практична розробка методологічного каркасу інформаційного менеджменту цифрової економіки на основі інтеграції Balanced Scorecard (BSC) та Business Intelligence-систем (BI), що дозволяє суттєво підвищити якість, прозорість і підзвітність стратегічного управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності.

Матеріали і методи. Використано праці Каплана Р. С. і Нортон Д. П., вітчизняних дослідників (Ловкайтес В. В., Жук В. О., Гриценко К. А., Чепелюк М. Ю.), міжнародні бази даних (World Bank, IMF, EPI, Numbeo), документацію провідних BI-платформ (Power BI, Qlik Sense, Gartner). Застосовано методи системного та порівняльного аналізу, логічного узагальнення, візуалізації даних, сценарного моделювання, а також авторські методичні розробки: матриця «стан–результат», Дорожня карта цифровізації аналітики та система пом'якшення ризиків трансформації.

Результати. Запропоновано концепцію інтегрованого цифрового аналітичного комплексу регіонального розвитку. Розроблено структуру інтерактивного дашборда, що поєднує BSC із сценарним прогнозуванням та дозволяє одночасно оцінювати ефективність у чотирьох вимірах (економічному, соціальному, інституційному, інноваційно-екологічному) і моделювати три траєкторії розвитку СЕС. Удосконалено діагностичний апарат за допомогою матриці «стан–результат». Запропоновано послідовну 7-етапну Дорожню карту цифровізації аналітики від аудиту даних до масштабування. Виявлено та систематизовано чотири ключові ризики трансформації (інституційний, ризики даних, інфраструктурний, управлінський) і розроблено комплекс інструментів їх пом'якшення, зокрема впровадження MDM-систем та інституціоналізацію BI. Доведено, що інтеграція BSC у BI-середовище забезпечує проактивний стратегічний моніторинг і трансформує статистичні дані у конкретні управлінські гії.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на практичне впровадження розробленої Дорожньої карти в органах місцевого самоврядування України, апробацію інтелектуальних систем прогнозування на основі штучного інтелекту та розробку національних стандартів цифрової аналітики регіонального розвитку.

Ключові слова: цифрова економіка, інформаційний менеджмент, стратегічне управління, візуалізація даних, Balanced Scorecard, соціально-економічна система, Дорожня карта цифровізації аналітики, сценарне моделювання.

Summary. Introduction. Modern socio-economic systems (SES) operate under conditions of high turbulence, global challenges, and rapid digitalization of the economy. Traditional intuitive-descriptive methods of strategic management are losing effectiveness due to slow response times, data fragmentation, and insufficient decision-making transparency. The transition to data-driven information management using modern data visualization tools is the only way to ensure adaptability, accountability, and resilience of policies at regional and national levels.

Purpose. The aim of the study is the theoretical substantiation and practical development of a methodological framework for information management in the digital economy based on the integration of the Balanced Scorecard (BSC) and Business Intelligence (BI) systems, which significantly improves the quality, transparency, and accountability of strategic management of socio-economic systems under conditions of uncertainty.

Materials and methods. The study draws on the works of Kaplan R. S. and Norton D. P., Ukrainian researchers (Lovkaites V. V., Zhuk V. O., Hrytsenko K. A., Chepeliuk M. Yu.), international databases (World Bank, IMF, EPI, Numbeo), and documentation from leading BI platforms (Power BI, Qlik Sense, Gartner). The research employs methods of system and comparative analysis, logical generalization, data visualization, scenario modelling, as well as original methodological developments: the «state–result» matrix, the Digital Analytics Roadmap, and a system for mitigating transformation risks.

Results. The concept of an integrated digital analytical complex for regional development is proposed. An interactive dashboard structure combining BSC with scenario forecasting has been developed, enabling simultaneous assessment of performance across four dimensions (economic, social, institutional, and innovation-ecological) and modelling three SES development trajectories. The diagnostic apparatus has been improved using the «state–result» matrix. A sequential seven-stage Digital Analytics Roadmap from data audit to scaling is presented. Four key transformation risks (institutional, data-related, infrastructural, and managerial) have been identified and systematized, along with a set of mitigation tools, including the implementation of MDM systems and institutionalization of BI. It has been proven that integrating BSC into a BI environment ensures proactive strategic monitoring and transforms statistical data into concrete managerial actions.

Prospects. Further research should focus on practical implementation of the developed Digital Analytics Roadmap in Ukrainian local government bodies, testing of AI-based intelligent forecasting systems, and development of national standards for digital analytics in regional development.

Key words: digital economy, information management, strategic management, data visualization, Balanced Scorecard, socio-economic system, digital analytics roadmap, scenario modelling.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрова трансформація є критично важливою для систем управління державами та регіонами [3; 4]. Це обумовлено зростаючою складністю соціально-економічних процесів, необхідністю оперативного реагування на зовнішні шоки та суспільним запитом на прозорість рішень. Традиційні інтуїтивно-описові методи стратегічного управління не відповідають швидкості змін у цифровій економіці. Виникає потре-

ба в переході до формалізовано-аналітичних методів, заснованих на зборі, обробці та візуалізації великих обсягів даних [14–17].

Актуальність дослідження полягає у гострій необхідності переходу систем управління соціально-економічними системами (СЕС) до data-driven інформаційного менеджменту в умовах цифрової економіки та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища [3; 4; 7–10].

Традиційні методи прийняття рішень не забезпечують необхідної гнучкості, швидкості та прозорості, що критично знижує стійкість СЕС до глобальних викликів. Дослідження актуальне, оскільки обґрунтовує життєву потребу в інтеграції передових цифрових інструментів (BI-системи) та візуалізації даних (інтерактивні дашборди, BSC) для системного моніторингу, прогнозування та забезпечення підзвітності управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування ефективного стратегічного управління в умовах цифрової економіки активно досліджуються провідними науковцями. Так, фундаментальний внесок у вирішення проблеми розриву між формулюванням стратегії та її моніторингом здійснили Р. Каплан та Д. Нортон [1; 2], створивши концепцію збалансованої системи показників (BSC), яка є основою для системного оцінювання результативності. Проблематику цифрової трансформації та переходу до data-driven management досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці (зокрема, В. Ловкайтес [7], В. Жук [8], К. Гриценко [9], М. Чепелюк [10]), які обґрунтовували необхідність використання сучасних інструментів та систематизували досвід впровадження цифрових стратегій, включаючи вплив AI на капіталізацію підприємств [18]. Водночас, розробники BI-технологій (Gartner [15], Microsoft Power BI [16], Qlik Sense [17]) вирішили практичне питання візуалізації великих даних, створивши інтерактивні платформи для оперативного аналізу та підтримки управлінських рішень.

Попри значні напрацювання, залишається коло невирішених питань, які потребують подальшого дослідження в рамках інформаційного менеджменту СЕС. Зокрема, недостатньо розроблена уніфікована методологія інтеграції передових методів прогнозного моделювання безпосередньо в інтерактивні візуалізаційні системи (дашборди) для сценарного планування в режимі реального часу. Також існує проблема відсутності стандартизованих підходів до агрегації даних, що знижує об'єктивність візуалізацій при міжрегіональному порівнянні. У зв'язку з цим, мета даної статті полягає в обґрунтуванні ролі інформаційного менеджменту на основі цифрових інструментів та методів візуалізації даних (BSC, інтерактивні дашборди) у стратегічному управлінні соціально-економічною системою, що дозволяє підвищити якість та прозорість прийняття рішень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі інформаційного менеджменту на основі цифрових інструментів та методів візуалізації даних (зокрема, інтеграції BSC та BI-систем) у стратегічному управлінні соціально-економічною системою в умовах цифрової економіки, що дозволяє підвищити якість, прозорість і підзвітність прийняття рішень. Інформаційний менеджмент та цифрові інструменти в СЕС.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) міжнародні бази даних та індекси (World Bank,

IMF, EPI, Numbeo, TheGlobalEconomy.com); 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині цифрової трансформації, data-driven management та стратегічного управління соціально-економічними системами (Kaplan R. S., Norton D. P., Ловкайтес В. В., Жук В. О., Гриценко К. А., Чепелюк М. Ю., Дегтярьова Ю. В., Євдокімов Ю.); 3) документація провідних BI-платформ (Gartner, Microsoft Power BI, Qlik Sense); 4) власна попередня наукова розробка авторів щодо регресійного аналізу впливу штучного інтелекту та цифрових технологій на економічні показники.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для характеристики викликів традиційного стратегічного управління, принципів цифровізації та інструментів інформаційного менеджменту в СЕС); порівняльного аналізу (для зіставлення традиційних і цифрових підходів до моніторингу та візуалізації даних); логічного узагальнення та абстрагування (для обґрунтування концепції інтегрованого цифрового аналітичного комплексу регіонального розвитку та інтеграції BSC з BI-системами); методологічного конструювання та візуалізації (для розробки структури інтерактивних дашбордів, матриці «стан–результат», 7-етапної Дорожньої карти цифровізації аналітики та комплексу заходів пом'якшення ризиків трансформації); сценарного моделювання (для формування траєкторій розвитку СЕС: інерційної, адаптивної, інноваційної); синтезу та формулювання висновків (для доведення ефективності запропонованого методологічного каркасу проактивного управління СЕС в умовах цифрової економіки).

Виклад основного матеріалу. Цифровізація управлінських процесів є критичним чинником, що трансформує підходи до інформаційного менеджменту соціально-економічних систем (СЕС) [3; 4; 7–10]. Цей перехід забезпечує системну підтримку рішень (Decision Support) за рахунок комплексної роботи з даними, що є ключовою передумовою для ефективного функціонування цифрової економіки. Цифровізація дозволяє реалізувати низку стратегічно важливих функцій:

- Оперативна інтеграція інформації з різних джерел та рівнів управління. Це усуває проблему фрагментації даних, створюючи єдиний інформаційний простір для моніторингу СЕС [11; 14].
- Оцінювання взаємозв'язків між ключовими підсистемами СЕС (економічною, соціальною, інституційною, інноваційно-екологічною). Такий підхід дає змогу виявляти складні каузальні залежності та уникнути дисбалансу в процесі реалізації стратегічних цілей [3–6].
- Здійснення сценарного планування та прогнозування розвитку. Використання прогнозних моделей, інтегрованих із базами даних, дозволяє

керівництву оцінювати потенційні наслідки управлінських рішень та обирати найбільш стійкі траєкторії розвитку [12; 13].

- Візуалізація складних багатовимірних даних у формі, доступній для прийняття рішень. Це забезпечує наочність та прискорює процес трансформації даних у знання [14–17].

Виклики, що постають перед традиційним стратегічним управлінням, та принципи їх подолання за допомогою цифрових підходів, систематизовані у таблиці 1.

Систематизація наведена в таблиці 1 свідчить, що ключові виклики традиційного менеджменту, пов'язані з непрозорістю та інерційністю, ефективно долаються завдяки впровадженню принципів інтегрованості та data-driven підходу. Використання BI-систем та методів візуалізації забезпечує необхідну аналітичну підтримку та гнучкість.

Таким чином, перехід до управління на основі даних є не лише технологічною модернізацією, але й фундаментальною управлінською інновацією [10, 16, 17], що забезпечує підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, прозорість та адаптивність системи управління СЕС в цілому.

У сучасному інформаційному менеджменті критично важливою є здатність швидко ідентифікувати закономірності та відхилення у складних соціально-економічних процесах. З огляду на це, візуалізація даних є ключовим компонентом системи управління, оскільки вона дозволяє перетворити великі масиви статистичних та адміністративних даних на наочну, легко інтерпретовану інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень [14–17].

Інтерактивні панелі (Dashboard) виступають центральним засобом візуалізації результатів стратегічного управління [15–17]. Вони являють собою динамічні, веб-орієнтовані інтерфейси, які забезпечують консолідацію показників. Ці панелі реалізуються в BI-системах (Business Intelligence), таких як Qlik Sense, Power BI, Tableau, та забезпечують аналітичну підтримку стратегічних рішень в режимі реального часу, дозволяючи відстежувати ефективність політики на основі Key Performance Indicators (KPI) [15–17].

Представлені в таблиці 2 інструменти підтверджують, що сучасний стратегічний моніторинг СЕС базується на застосуванні високотехнологічних рішень. Вони забезпечують не лише агрегацію даних, але й їхню просторову та структурну інтерпретацію (наприклад, через теплові карти та радарні діаграми), що є необхідним для виявлення дисбалансів у розвитку економічної, соціальної та інституційної сфер.

Використання BI-технологій та спеціалізованих візуалізаційних рішень кардинально змінює якість управлінських процесів. Це робить моніторинг не лише аналітично насиченим, але й прозорим, доступним та ефективним для управлінців різних рівнів. Зазначене є критичною передумовою для формування інституціональних засад функціонування цифрової економіки та забезпечення обґрунтованості політики [15–18].

Для підвищення ефективності інформаційного менеджменту та забезпечення цілісності стратегічного контуру СЕС критично важливим є інструментарій, що дозволяє узгоджувати довгострокові цілі з поточними оперативними завданнями та їхніми показниками. Одним із найбільш визнаних методологічних підходів, що відповідає цим вимогам, є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC).

Для підвищення керованості та прозорості управлінських рішень активно використовуються стратегічні карти та концепція BSC [1; 2]. Ці інструменти дозволяють формалізувати стратегію та узгодити довгострокові цілі з оперативними завданнями, забезпечуючи системний підхід до реалізації політики. Ключове значення має їхня візуалізація, яка сприяє кращому розумінню стратегічних пріоритетів на всіх рівнях управління та полегшує комунікацію стратегії [1; 2; 15–17].

Концепція BSC, адаптована до завдань управління СЕС, передбачає узгодження стратегічних цілей через чотири взаємопов'язані площини, які відображають ключові підсистеми сталого розвитку [1; 2].

Представлена в таблиці 3 структура BSC для СЕС демонструє системний, збалансований підхід до стратегічного моніторингу. Вона усуває обмеження суто фінансово-орієнтованих систем оцінювання шляхом інтеграції якісних (Інституційна) та кіль-

Таблиця 1

Виклики та принципи цифрового інформаційного менеджменту СЕС

Елемент	Зміст
Стратегічні виклики	Турбулентність зовнішнього середовища, фрагментація даних, методологічне відставання традиційних методів, відсутність прозорості та підзвітності рішень [3; 4; 7–10]
Принципи цифровізації	Інтегрованість (створення єдиної системи збору показників), Прозорість (візуалізація в реальному часі), Адаптивність (сценарний підхід), Data-driven (ухвалення рішень виключно на основі аналізу даних) [7–10]
Інструменти цифрового управління	Інтегральні індекси сталості, інтерактивні панелі моніторингу (BI-системи: Qlik Sense, Power BI, Tableau), прогностні моделі (ARIMA, VAR), сучасні інтерфейси візуалізації (теплові карти, радіальні діаграми) [11–13; 15–17].

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 4; 7–13; 15–17]

Таблиця 2

Інструменти стратегічного моніторингу СЕС та їх призначення

Інструмент	Опис	Призначення
Інтерактивні панелі (Dashboard)	Веб-орієнтовані панелі з інтегрованими графіками, картами, таблицями даних.	Оперативне відстеження ключових показників та прийняття рішень.
ВІ-системи	Програмні комплекси для обробки, інтеграції та візуалізації даних.	Аналітична підтримка стратегічних рішень.
Теплові карти (Heatmaps)	Кольорові карти для візуалізації рівнів досягнення індикаторів по регіонах.	Виявлення проблемних зон та просторових диспропорцій.
Радарні діаграми	Графічне представлення балансу між підсистемами (ECO, SOC, INS, SUS).	Аналіз структурного балансу СЕС.

Джерело: узагальнено авторами на основі [15–17]

кісних (Економічна, Соціальна) показників, що є необхідним для прийняття комплексних і зважених рішень в умовах цифрової економіки.

Практична реалізація цього підходу вимагає інтеграції Стратегічних карт та BSC у сучасне ВІ-середовище (зокрема, використання Power BI та Qlik Sense). Таке поєднання у вигляді інтерактивних дашбордів є необхідною умовою для ефективного стратегічного інформаційного менеджменту [1; 2; 15–17]. Інтеграція дозволяє автоматизувати процес збору та візуалізації даних для КРІ, забезпечуючи керівництво оперативною та достовірною аналітичною інформацією та підвищуючи загальну прозорість реалізації стратегічних програм [1; 2; 15–17].

Практична реалізація data-driven управління регіональною СЕС вимагає чіткої, послідовної та структурованої стратегії впровадження. Для забезпечення системності та мінімізації організаційних збоїв, було розроблено Дорожню карту (Roadmap) цифровізації аналітичного апарату. Дослідження посилюється розробкою послідовної Дорожньої карти (Roadmap) реалізації цифровізації аналітики регіонального розвитку, яка є не лише набором етапів, але й інтегрованим механізмом проактивного управління ризиками. Це забезпечує системне впровадження data-driven підходу в діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС).

Таблиця 4 послідовно описує сім етапів реалізації Дорожньої карти: від підготовчих кроків, таких як Аудит даних (Етап 1) та Формування візії (Етап 2),

до стратегічних (Етап 3: Стандартизація КРІ), технологічних (Етап 4: Вибір ВІ-платформи та Етап 5: Розробка дашбордів) та завершальних етапів впровадження (Етап 6: Інтеграція та навчання та Етап 7: Масштабування).

ДРК охоплює повний цикл впровадження від підготовки до стратегічного масштабування та структурована за семи етапами, які забезпечують перехід від статичної звітності до проактивної аналітики. Успішність цифрової трансформації залежить від дотримання цієї послідовності. Критичними точками є Стандартизація КРІ (забезпечує методологічну узгодженість) та Інтеграція і навчання (забезпечує інституційну стійкість).

Будь-який масштабний інституційний та технологічний проект, як-от цифровізація аналітики, породжує низку системних ризиків. Проактивне управління цими ризиками є невід'ємною частиною розробленої Дорожньої карти. Вперше у межах ДРК систематизовано ключові ризики цифрової трансформації та розроблено комплексний набір інструментів їх пом'якшення, що забезпечує стійкість впровадження проекту.

Таблиця 5 систематизує ключові ризики за їхньою природою: інституційний (пов'язаний з людським фактором), ризики даних (пов'язаний з якістю інформації), інфраструктурний (пов'язаний з технологічною базою) та управлінський (пов'язаний з лідерством та стратегічною інтеграцією). Для кожного типу ризику запропоновано конкретні шляхи мінімізації,

Таблиця 3

Ключові компоненти BSC для стратегічного управління СЕС

Площина (підсистема СЕС)	Цільове призначення	Ключові показники (КРІ)
Економічна (ECO)	Забезпечення економічної стійкості та зростання.	ВРП на душу, інвестиції, продуктивність.
Соціальна (SOC)	Поліпшення якості життя населення.	Індекс людського розвитку, рівень бідності, тривалість життя.
Інституційна (INS)	Підвищення якості управління та верховенства права.	Індекс сприйняття корупції, інституційна довіра.
Інноваційно-екологічна (SUS)	Збереження довкілля та розвиток інновацій.	Викиди CO ₂ , частка R&D у ВРП, «зелені» інвестиції.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–6]

Таблиця 4

Етапи реалізації дорожньої карти цифровізації аналітики регіонального розвитку

Етап	Ключовий Зміст	Елементи новизни
1. Аудит даних	Оцінка наявної інформаційної архітектури, якості та повноти даних, їхньої релевантності цілям сталого розвитку.	Забезпечення фундаментальної достовірності аналізу (Data Quality).
2. Формування візії	Визначення місії, стратегічних цілей цифрової трансформації аналітики та її інтеграція в регіональні стратегії розвитку.	Стратегічне узгодження IT-рішень із політичними цілями.
3. Стандартизація КРІ	Уніфікація показників для моніторингу регіональної стійкості на основі методології BSC, що є основою для єдиної системи вимірювання.	Методологічна уніфікація показників для порівняльного аналізу регіонів.
4. Вибір BI-платформи	Обґрунтований вибір аналітичної платформи (Power BI, Qlik Sense, Tableau), що відповідає потребам ОМС та вимогам безпеки.	Технологічна обґрунтованість рішення.
5. Розробка дашбордів	Побудова типових шаблонів інтерактивних панелей моніторингу для ключових стейкхолдерів.	Конкретизація інструментарію аналітики.
6. Інтеграція та навчання	Впровадження інструментів у робочі процеси, навчання кадрів роботі з дашбордами та інтерпретації даних.	Управління змінами та формування цифрової культури.
7. Масштабування	Розширення успішних пілотних проєктів до національного чи міжмуніципального рівня.	Потенціал тиражування кращих практик.

Джерело: розроблено авторами

наприклад, впровадження систем MDM (Master Data Management) для боротьби з фрагментарністю даних та інституціоналізація BI для подолання управлінського ризику. Найбільш критичними є інституційний ризик (опір змінам) та ризик даних. Їхнє пом'якшення вимагає не лише технічних рішень (перехід на хмарні сервіси, MDM-системи), але й значних організаційних зусиль (навчання персоналу та інституціоналізація BI).

Таким чином, розроблена Дорожня карта є методологічною основою для органів влади, яка дозволяє не лише спланувати впровадження, але й проактивно керувати пов'язаними з цим процесом ризиками,

підвищуючи шанси на успіх цифрової трансформації аналітики регіонального розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Цифрова трансформація є невід'ємною умовою для забезпечення адаптивності та стійкості соціально-економічних систем (СЕС) в умовах цифрової економіки та високої турбулентності зовнішнього середовища. Вона знаменує собою зміну парадигми управління, що полягає у інституціоналізації data-driven підходу, який передбачає використання інтегрованих, якісних даних як ключового стратегічного активу. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного інформаційного менедж-

Таблиця 5

Ключові ризики цифрової трансформації та інструменти їх пом'якшення

Тип ризику	Суть ризику	Інструменти пом'якшення (Наукова новизна)
1. Інституційний	Опір змінам персоналу, недостатня цифрова грамотність ОМС.	Навчання персоналу (згідно з принципами управління змінами), запровадження пілотних проєктів для демонстрації переваг, видання правових актів на рівні ОМС для легітимізації цифрових інструментів.
2. Ризики даних	Недостатність або фрагментарність даних, низька якість, складність верифікації (особливо на регіональному рівні).	Впровадження систем MDM (Master Data Management), що забезпечують управління якістю та єдиним реєстром даних; стандартизація джерел та верифікаційних процедур на Етапі 1 ДРК.
3. Інфраструктурний	Відсутність надійної серверної/хмарної платформи, нестабільність каналів зв'язку.	Перехід на хмарні сервіси (Azure, Qlik Cloud, AWS) для забезпечення масштабованості, доступності та резервування; створення резервних інфраструктур відповідно до вимог кібербезпеки.
4. Управлінський	Невключення BI в стратегічні документи, відсутність цифрового лідерства та міжвідомчої координації.	Інституціоналізація BI та дашбордів у політиці цифрового розвитку регіону; формування цифрових офісів або координаційних рад для забезпечення лідерства та інтеграції аналітики.

Джерело: розроблено авторами

менту та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Візуалізація даних через сучасні BI-системи (зокрема, Power BI, Qlik Sense) є ключовим інструментом, що забезпечує когнітивну ефективність стратегічного моніторингу [15; 16; 17]. Інтерактивні панелі моніторингу (дашборди) забезпечують прозорість, підзвітність та швидке виявлення відхилень (heatmaps, матриці «ціль–результат»), а також дозволяють моделювати та візуалізувати сценарні траєкторії розвитку (інерційний, адаптивний, інновацій-

ний). Системність та контрольованість стратегічного процесу забезпечується через інтеграцію передових методологій управління. Зокрема, Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), інтегрована з цифровими аналітичними платформами, забезпечує цілісний, чотирирівневий моніторинг [1; 2]. Ця інтеграція трансформує рутинне статистичне спостереження в системне стратегічне бачення, що є невід’ємною основою для формування політик, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку [18].

Література

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p.
3. World Development Indicators. World Bank. Washington, D.C., 2023–2025. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата звернення: 23.11.2025).
4. World Economic Outlook Database. *International Monetary Fund (IMF)*. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database> (дата звернення: 13.11.2025).
5. Environmental Performance Index (EPI). *Yale Center for Environmental Law & Policy*. URL: <https://epi.yale.edu> (дата звернення: 10.11.2025).
6. Quality of Life Index by Country 2025. *Numbeo*. URL: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp (дата звернення: 10.11.2025).
7. Ловкайтес В. В. Цифрова трансформація державного управління: теоретико-методологічні засади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 52–59.
8. Жук В. О. Data-driven підхід у формуванні економічної політики держави. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-12.
9. Гриценко К. А. Цифрова економіка та data-driven управління: виклики для України. *Стратегічна панорама*. 2021. № 2. С. 88–96.
10. Чепелюк М. Ю. Інформаційний менеджмент в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (86). С. 14–21.
11. Economic indicators database. *TheGlobalEconomy.com*. URL: <https://www.theglobaleconomy.com> (дата звернення: 20.11.2025).
12. Шмідт В. Г. Економетрія: теорія та практика: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 432 с.
13. Коваленко О. І. Прогнозно-моделювальні методи в економіці : навч. посіб. Харків : ХНУ, 2017. 312 с.
14. Дегтярьова Ю., Євдокімов Ю. Big Data Analytics та Data Mining у прогнозуванні соціально-економічних процесів: монографія. Суми: СумДУ, 2019. 276 с.
15. Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. *Gartner*. 2024–2025. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4585478>. (дата звернення: 12.11.2025).
16. Power BI Documentation. *Microsoft*. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/> (дата звернення: 10.11.2025).
17. Qlik Sense Product Overview. *Qlik*. URL: <https://www.qlik.com/us/products/qlik-sense> (дата звернення: 20.11.2025).
18. Левченко О. М., Довгенко Я. О., Замуренко Д. В. Вплив штучного інтелекту та сучасних цифрових технологій на капіталізацію підприємств: регресійний аналіз. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21, т. 2. С. 344–359. DOI: 10.15330/apred.2.21.344-359. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/9385> (дата звернення: 20.11.2025).

References

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
3. World Bank. (2023–2025). *World Development Indicators* [Database]. Retrieved from <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
4. International Monetary Fund (IMF). (n.d.). *World Economic Outlook Database*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database>

5. Yale Center for Environmental Law & Policy. (n.d.). *Environmental Performance Index (EPI)*. Retrieved from <https://epi.yale.edu>
6. Numbeo. (2025). *Quality of Life Index by Country 2025*. Retrieved from https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp
7. Lovkaites, V. V. (2022). Tsyfrova transformatsiia derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady [Digital transformation of public administration: Theoretical and methodological principles]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, (28), 52–59.
8. Zhuk, V. O. (2023). Data-driven pidkhid u formuvanni ekonomichnoi polityky derzhavy [Data-driven approach in forming the state's economic policy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-12>
9. Hrytsenko, K. A. (2021). Tsyfrova ekonomika ta data-driven upravlinnia: vyklyky dlia Ukrainy [Digital economy and data-driven management: Challenges for Ukraine]. *Stratehichna panorama*, (2), 88–96.
10. Chepeliuk, M. Yu. (2022). Informatsiyni menedzhment v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Information management in the conditions of digital transformation of the economy]. *Ekonomika i rehion*, (3(86)), 14–21.
11. TheGlobalEconomy.com. (n.d.). *Economic indicators database*. Retrieved from <https://www.theglobaleconomy.com>
12. Shmidt, V. H. (2019). *Ekonometriia: teoriia ta praktyka* [Econometrics: Theory and practice]. Kyiv, Ukraine: KNEU.
13. Kovalenko, O. I. (2017). *Prohnozno-modeliuvalni metody v ekonomitsi* [Forecasting and modeling methods in economics]. Kharkiv, Ukraine: KhNU.
14. Dehtiarova, Yu. V., & Yevdokimov, Yu. (2019). *Big Data Analytics ta Data Mining u prohnozuvanni sotsialno-ekonomichnykh protsesiv* [Big Data Analytics and Data Mining in forecasting socio-economic processes]. Sumy, Ukraine: SumD U.
15. Gartner. (2024–2025). *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/documents/4585478>
16. Microsoft. (n.d.). *Power BI Documentation*. Retrieved from <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/>
17. Qlik. (n.d.). *Qlik Sense Product Overview*. Retrieved from <https://www.qlik.com/us/products/qlik-sense>
18. Levchenko, O. M., Dovhenko, Ya. O., & Zamurenko, D. V. (2025). Vplyv shtuchnoho intelektu ta suchasnykh tsyfrovych tekhnolohii na kapitalizatsiiu pidpriemstv: rehresiyni analiz [The impact of artificial intelligence and modern digital technologies on enterprise capitalization: Regression analysis]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 21(2), 344–359. <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.344-359>

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 11 (103)

1 том

Головний редактор — Камінська Т. Г.

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.11.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 26,74. Тираж 100. Замовлення № 225.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.